



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA

HEITOR NATIVIDADE OLIVEIRA

“EU TENHO UM AMBIENTE MARAVILHOSO, MAS EU TENHO UM AMBIENTE ENORME DE INCERTEZAS”: prazer e sofrimento no trabalho no contexto das *startups*

São Luís

2017

HEITOR NATIVIDADE OLIVEIRA

“EU TENHO UM AMBIENTE MARAVILHOSO, MAS EU TENHO UM AMBIENTE ENORME DE INCERTEZAS”: prazer e sofrimento no trabalho no contexto das *startups*

Dissertação apresentada ao Mestrado em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Carla Vaz dos Santos Ribeiro.

São Luís

2017

Oliveira, Heitor Natividade.

“EU TENHO UM AMBIENTE MARAVILHOSO, MAS EU TENHO UM AMBIENTE ENORME DE INCERTEZAS”: prazer e sofrimento no trabalho no contexto das startups / Heitor Natividade Oliveira. - 2017.

91 f.

Orientador(a): Carla Vaz do Santos Ribeiro.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Psicologia/cch, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Prazer e sofrimento no trabalho. 2. Precarização. 3. Startup. I. Ribeiro, Carla Vaz do Santos. II. Título.

CDU 159.944:331.1

HEITOR NATIVIDADE OLIVEIRA

“EU TENHO UM AMBIENTE MARAVILHOSO, MAS EU TENHO UM AMBIENTE ENORME DE INCERTEZAS”: prazer e sofrimento no trabalho no contexto das *startups*

Dissertação apresentada ao Mestrado em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Aprovado em: / /

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Carla Vaz dos Santos Ribeiro (Orientadora)
Departamento de Psicologia – UFMA

Prof^a. Dr^a. Denise Bessa Léda
Departamento de Psicologia – UFMA

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira
Departamento de Administração – UFF

A Heloísa, a quem espero poder inspirar e ajudar a perseguir seus sonhos como ela fez comigo ao nascer.

A Alessandra, que além da inspiração, sempre me incentivou a sonhar e acreditar que tais sonhos poderiam se tornar realidade.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado de múltiplos esforços e sacrifícios. Fazer um mestrado, trabalhar e ter uma filha requer não apenas muita motivação e disposição, mas principalmente, o amparo de uma série de pessoas também dispostas a abrir mão de algumas coisas. Dessa forma, agradeço de coração:

A Alessandra, sempre adorada esposa, pelos empurrões que me dá continuamente em direção à minha realização pessoal. Apoiou-me na decisão de cursar Psicologia, em toda a minha trajetória na área de gestão de pessoas e na mudança para a carreira docente. Sem sua fé em mim, sem sua confiança na minha capacidade e sem sua atitude encorajadora, o caminho que percorri teria sido outro, no qual a satisfação seria consideravelmente menor. Obrigado por ter suportado a saudade nas minhas ausências, por ter trabalhado em dobro para que eu tivesse tempo de me dedicar aos estudos, e pela sua paciência em suportar a minha impaciência.

À minha mãe, Rosângela, que também nunca duvidou do meu potencial, apesar de ser a maior suspeita nesse assunto. Agradeço pelo quarto de estudos, que antes era só meu quarto e do meu irmão, e pelos lanches deliciosos durante as longas horas em que precisei de sossego e concentração.

Ao meu irmão Rodrigo, cuja admiração e reconhecimento são motivos de entusiasmo e de superação. Saiba que a recíproca é mais do que verdadeira, sua dedicação ao trabalho e à família é inspiradora.

À minha sogra, Maria dos Aflitos, e minha cunhada, Layse Karime, pela ajuda no cuidado com Heloísa, em todas as vezes que precisei me ausentar para dar contas das demandas acadêmicas e profissionais.

À minha sempre mestra Carla Vaz, pela oportunidade única de ser seu pupilo e aprender tanto com sua experiência. Sem dúvida uma das minhas maiores referências em se tratando de modelo de docente. Obrigado por ter aceitado o desafio de me orientar mais uma vez, e me auxiliado a perceber o mundo do trabalho por outro ângulo, diferente da busca insana por resultados e produtividade. Suas pontuações sempre perspicazes foram fundamentais para a aceitação dessa nova perspectiva.

À querida Professora Denise Bessa, pela profundidade dos debates proporcionados durante as aulas e reuniões do grupo de pesquisa, fundamentais para o desenvolvimento de uma postura crítica e questionadora. A forma ponderada de defender seus ideais me ajudou a desconstruir uma série de preconceitos e me abrir para um pensamento mais histórico e dialético.

Ao Professor Fernando Vieira, pela disponibilidade em participar e abrilhantar minha banca com um currículo tão extenso quanto profundo. As ponderações feitas na qualificação foram fundamentais para garantir a qualidade desta pesquisa.

À turma do mestrado, pela riqueza das discussões e das experiências trazidas por cada um, mesmo que de áreas tão diversas.

Ao Instituto Florence de Ensino Superior, na pessoa da Professora Ana Maria Marques, pela confiança depositada e pelo espaço proporcionado, apesar da minha falta de experiência na área. Agradeço profundamente a oportunidade de realizar o sonho de voltar e permanecer na Academia.

À Startup-Ma e à Waka Coworking, por abrir as portas a um estranho e facilitar o acesso às empresas e pessoas para a pesquisa.

Aos participantes deste estudo, pela disponibilidade e franqueza das suas respostas. Torço para que obtenham o sucesso almejado, e para que mantenham sua saúde no processo.

Afinal, nessa busca de prazer está resumida a vida animal. A vida humana é mais complexa: resume-se na busca do prazer, no seu temor, e sobretudo na insatisfação dos intervalos [...]. Toda ânsia é busca de prazer. Todo remorso, piedade, bondade, é o seu temor. Todo o desespero e as buscas de outros caminhos são a insatisfação.

Clarice Lispector

RESUMO

Investigou-se a dinâmica prazer-sofrimento no cotidiano laboral de profissionais que trabalham em *startups* situadas em São Luís, MA, caracterizando-se as atividades rotineiras e as relações laborais nessas empresas, identificando-se os elementos geradores de prazer e/ou de sofrimento e analisando-se as estratégias de mediação implementadas pelos trabalhadores para o enfrentamento das adversidades. Para tanto, foram selecionadas três empresas com características que permitissem identificá-las como *startups* e foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sete profissionais atuantes nelas, dos quais cinco eram empreendedores ou gestores e dois eram trabalhadores. O referencial teórico utilizado foi o da Psicodinâmica do Trabalho, que reconhece as formas de organização do trabalho como nucleares para a compreensão da dinâmica prazer e sofrimento, situando-as no contexto histórico e social em que se produzem. Ela considera também os possíveis destinos do sofrimento, seja sua resignificação através do uso da inteligência prática e da mobilização subjetiva, seja o adoecimento por conta do esgotamento das estratégias de defesa. As principais fontes de satisfação demonstradas foram o estímulo ao uso da criatividade e da inovação, o clima de descontração e o reconhecimento. Percebeu-se, porém, uma intensificação das contradições do modelo toyotista, como a precarização dos vínculos empregatícios, a falsa liberdade proporcionada pela tecnologia e pela flexibilidade de horário e local de trabalho. Constatou-se ainda uma adesão irrestrita aos propósitos e ideais das empresas, evidenciada pelos termos alinhamento e engajamento. Destacou-se sobremaneira o ambiente de extrema incerteza próprio das *startups*, e as sensações dele decorrentes, como insegurança, medo, estresse e ansiedade. Identificou-se então as estratégias defensivas utilizadas para lidar com tais consequências, como a negação quanto à sobrecarga de trabalho e a racionalização expressa pela eufemização do sofrimento. Essas e outras defesas mostraram-se partilhadas por todos de forma tão frequente que permitem interpretá-las como uma ideologia defensiva. Por fim, observou-se o nível de exigência em relação ao perfil dos profissionais, que precisam apresentar contornos heroicos para suportar as adversidades de tal conjuntura.

Palavras-chave: *Startup*. Precarização. Prazer e sofrimento no trabalho.

ABSTRACT

It was investigated the pleasure-suffering dynamics on professionals' daily labor who work at startups from São Luís, MA, by characterizing routine activities and labor relations in these companies, by identifying the elements that generate pleasure and/or suffering, and by analyzing the mediation strategies implemented by the workers in order to cope adversity. In order to do so, three companies with characteristics that allowed identifying them as startups were selected and semi-structured interviews were conducted with seven professionals acting in this field, which five were entrepreneurs or managers and two were workers. Psychodynamics of Work was used as theoretical reference, that recognizes the forms of work organization as core to the understanding of pleasure and suffering dynamic, situating them in the historical and social context in which they occur. Psychodynamics of Work also considers the possible destinies of suffering, whether its re-signification by the use of practical intelligence and subjective mobilization or illness due the exhaustion of defense strategies. The main sources of demonstrated satisfaction were the incentive to the use of creativity and innovation, enjoyable atmosphere and the recognition. However, there was an intensification of the contradictions of toyotist model, such as precarization of employment bonds, false freedom provided by technology and by flexibility of time and workplace. Unrestricted adherence to the purposes and ideals of the companies, evidenced by the terms alignment and engagement was also noted. The atmosphere of extreme uncertainty of startups and sensations caused by it such as insecurity, fear, stress and anxiety were especially highlighted. Defensive strategies used to deal with such consequences, such as the negation of work overload and the rationalization expressed by euphemizing of suffering were identified. Such defenses and others have been shared by all interviewees so frequently that they may be interpreted as a defensive ideology. Finally, the requirement level regarding to the profile of professionals, who need to present heroic contours to withstand the adversities of such conjuncture was observed.

Keywords: Startup. Precarization. Pleasure and suffering at work.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO	17
2.1	O trabalho na sociedade pré-industrial	17
2.2	Rigidez e estabilidade na sociedade industrial	21
3	A ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL E SUAS CONTRADIÇÕES	24
3.1	Flexibilidade e precarização	25
3.2	Flexibilidade e cultura do <i>management</i>	33
4	“AQUI É UM MAR DE INCERTEZAS”: a insegurança como norma e fundamento das <i>startups</i>	41
4.1	O Vale do Silício como paradigma	47
5	PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO NO CONTEXTO DAS <i>STARTUPS</i>	57
5.1	Organização do trabalho e sofrimento	58
5.2	A naturalização e a eufemização do sofrimento: o uso de estratégias defensivas	65
5.3	A mobilização subjetiva e a ressignificação do sofrimento	70
5.4	A esperança na luta incessante pela saúde	72
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada para os gestores/empreendedores	88
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada para os trabalhadores	89
	APÊNDICE C – Questionário socioeconômico	90
	APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido	91

1 INTRODUÇÃO

Se existe uma palavra que pode definir o mundo do trabalho e resumir toda a sua complexidade, essa palavra é mudança. Ora mais lenta e paulatina, ora com uma velocidade nauseante, ela é a única constante em um universo de inúmeras variáveis. Nas últimas décadas, tem ocorrido com a mesma rapidez da evolução tecnológica e comunicacional, provocando grandes avanços, é verdade, mas a um preço alto, e com pouca possibilidade de barganha.

À primeira vista, parecem óbvias as vantagens e melhorias ocasionadas pela transformação de uma forma de organização rígida e hierarquizada para outra flexível e enxuta. As pessoas teriam mais liberdade, abertura para o diálogo e questionamentos, oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, espaço para realizar seus sonhos e conquistar o esperado lugar ao sol.

Outra palavra, porém, insiste em se fazer presente e ofuscar a aparente soberania da primeira: contradição. O que se vê na realidade não corresponde ao que é difundido pelos apologistas dos novos tempos. O bem-estar e a felicidade prometidos pelo apelo ao consumo, a vitória a ser conquistada pelo trabalho árduo e dedicação insana, raramente ou quase nunca são entregues. Têm prevalecido o medo, a insegurança, a frustração e a falta de esperança.

O mundo industrializado, sob forte influência racionalista, mecanicista e positivista, defendia os valores de previsibilidade, controle e rigidez; naturalizava e generalizava os fenômenos sociais, à semelhança dos físicos. Dessa forma, explicavam-se as desigualdades e a exploração, o acúmulo de riquezas por poucos e a miséria de uma maioria subjugada. Aqueles que tentavam se opor e postular um mínimo de retribuições pelo empenho eram rotulados de subversivos e perseguidos como criminosos. A maior parte, porém, calava-se ou repetia o discurso do dominador, reproduzindo-o e garantindo a manutenção das condições vigentes.

As mudanças mais radicais, estruturais, se deram devido a forças advindas do próprio sistema de produção, não necessariamente por liberalidade ou mesmo arbitrariedade dele, mas por efeito de suas próprias incoerências. Foi o que ocorreu, por exemplo, a partir da segunda metade do século XX, quando começaram a se flexibilizar as relações de produção, distribuição, consumo e de trabalho. Hierarquia, burocracia, rotina, tempo e local de trabalho fixos, carreira duradoura em uma única empresa, todas essas premissas são execradas pelos atuais manuais de gestão e publicações da área de negócios como símbolos de um passado distante, do qual não se tem nostalgia alguma. O dinamismo, a fluidez, a capacidade de adaptação, e sobretudo a resiliência, tornaram-se o novo paradigma. O ideal de um emprego estável, com retribuição por tempo de serviço, ainda existe, mas divide cada vez mais espaço

com o sonho do negócio próprio, com a ilusão de que ser empresário significa trabalhar menos e ganhar mais. Mesmo quem não acredita nessa utopia vê-se fisgado pelas promessas de meritocracia das pessoas que chegaram lá, venceram, fundaram uma empresa que fatura ou foi vendida por milhões.

O empreendedorismo do século XXI é fiel ao seu tempo, usa a tecnologia como principal ferramenta, o que permite flexibilizar as relações de trabalho, produção, comercialização e atendimento; ressignifica o tempo e o lugar de trabalho, relativizando-os. O empreendedor desse milênio busca o ideal de perfeição apregoado pela cultura da excelência e do gerencialismo: o sujeito altamente qualificado e competente, disponível, engajado e comprometido não apenas com a própria carreira, mas também com a organização e seus valores. Empreendedor nesse contexto significa o empresário, fundador, da mesma forma que o empregado, instado a considerar-se e agir como um intraempreendedor, fazer a gestão da sua carreira e do seu setor ou função, como um negócio interno a outro.

Representantes diretos desse momento são as *startups*, empresas em fase inicial com base principalmente tecnológica, cuja característica mais marcante é a oferta de um produto ou serviço tão inovador, que o termo utilizado na literatura da área para defini-lo é *disruptivo*. Sob forte influência da região norte-americana conhecida como Vale do Silício, as *startups* espelham-se nos modelos de gigantes da informática e levam ao extremo as idiossincrasias do momento atual da relação de produção, denominado por autores como David Harvey (2008), de acumulação flexível. Algumas dessas características são a precarização das relações de trabalho, terceirização, trabalho em tempo integral, negociações individuais e enfraquecimento dos sindicatos, dentre outras.

Aparentemente, criar ou trabalhar em uma *startup* seria o ideal para qualquer profissional. Ser um “startupeiro” (termo comumente utilizado para designar os empreendedores desse tipo e os trabalhadores dessas empresas) significaria liberdade, estímulo ao uso da criatividade, ambiente agradável, possibilidade de grande retorno financeiro e reconhecimento praticamente mundial, tudo em um prazo de poucos anos ou até meses. Entretanto, na prática, poucas são as *startups* que vingam e menos ainda as que escalam, ou seja, crescem muito e rapidamente¹. Junto com elas, poucos também são os empreendedores bem-sucedidos. Além disso, assim como a gestão dos negócios e das pessoas nessas empresas é uma atualização e intensificação do modelo toyotista, as consequências para os trabalhadores parecem ser igualmente alarmantes. Efeitos como o individualismo e competitividade, doenças

¹ Estudo realizado pela aceleradora Startup Farm aponta que 74% das startups brasileiras fecham após cinco anos de existência e 18% delas antes mesmo de completar dois anos (BIGARELLI, 2016).

como estresse e depressão são cada vez mais comuns. O sacrifício a ser realizado em vista do sucesso a ser alcançado não é possível a todos. A grande maioria renuncia à sua saúde, seu bem-estar, suas relações, enfim, seus sonhos e suas esperanças.

Interpretando as transformações pertinentes ao trabalho e seus desdobramentos, pode-se relacionar cada fase, especialmente a partir da origem do capitalismo industrial, com seus respectivos paradoxos, contextualizando historicamente cada momento, a fim de compreender as circunstâncias que levam a cada mutação, que justificam e endossam suas incongruências internas. Mas o mais importante são os efeitos dessas transformações sobre os trabalhadores. Quais as vantagens e riscos da flexibilização do trabalho para as pessoas? Que elementos são fonte de prazer ou de sofrimento no trabalho em uma era de acumulação altamente flexível? Quais os gozos e agruras de atuar em uma *startup*?

Dessa forma, destacou-se como objetivo geral desta pesquisa: investigar a dinâmica prazer-sofrimento no cotidiano laboral de profissionais que trabalham em *startups* situadas em São Luís, MA. Os objetivos específicos foram:

- Caracterizar as atividades rotineiras e a dinâmica das relações laborais em *startups*;
- Identificar elementos da organização do trabalho das *startups* que se constituem como fonte de prazer e/ou de sofrimento no cotidiano dos trabalhadores;
- Analisar as estratégias de mediação implementadas pelos trabalhadores para o enfrentamento das adversidades no trabalho em empresas desse tipo.

Para tanto, fez-se um contato com o vice-presidente da Startup MA, movimento que reúne empresas com esse perfil e pessoas interessadas no assunto, além de promover eventos. Identificou-se então algumas características do mercado de *startups* em São Luís:

- Havia, no momento desse primeiro contato, em agosto de 2016, cerca de quatorze *startups* em atividade, de ramos diversos, mas todas utilizando ferramentas de tecnologia.
- As pessoas que trabalhavam nelas não tinham vínculo de trabalho formal, atuando como sócios ou prestadores de serviço.
- Os empreendedores não atuavam exclusivamente nas *startups*, eram também consultores ou tinham emprego formal em outras empresas.

- A Startup MA não tinha registro como ONG, Associação ou de qualquer outro tipo, portanto não tinha um controle rígido das empresas ou dos trabalhadores.
- O Sebrae-MA também não tratava as *startups* de forma diferenciada de outras micro ou pequenas empresas.

Foram selecionadas então três empresas para investigação, com participação de cinco dos gestores/fundadores, aqui identificados como Gestor 1 até Gestor 5, pela ordem em que foram entrevistados, e dois trabalhadores dessas empresas que se dispuseram a participar, denominados Trabalhador 1 e Trabalhadora 2 (única mulher participante). Os critérios de inclusão dos participantes foram: trabalhar há pelo menos seis meses nessas empresas, seja como funcionários com vínculo formal, prestadores de serviço ou outras modalidades que se apresentassem, e que essa atividade ocupasse pelo menos vinte horas semanais.

Os gestores entrevistados e o Trabalhador 1 eram sócios das respectivas empresas e a Trabalhadora 2 tinha um vínculo de estágio. Todos tinham outras atividades profissionais, alguns com vínculo formal, outros como consultores ou prestadores de serviço autônomos. As idades dos participantes variaram de 21 a 31 anos, sendo a maioria solteiros e apenas dois deles tinham filhos. Em média, dedicavam cerca de trinta horas semanais às demandas da *startup*, e chegavam a acumular 60 ou 70 horas de trabalho por semana, considerando as outras atividades. Vale destacar também o fato de apenas uma das participantes ser do gênero feminino. Nas empresas de tecnologia, em média, apenas 30% da força de trabalho é preenchida por mulheres e, em cargos de liderança, apenas 10%. Além disso, os salários delas são menores do que os dos homens, as promoções mais raras e as queixas de assédio sexual normalmente ignoradas, como ficou evidente a partir da denúncia de uma ex-funcionária do Uber no início de 2017 (FELITTI, 2015; RESUMO, 2017).

Os contatos dos gestores foram disponibilizados pelo vice-presidente da Startup-MA e dos trabalhadores pelos próprios gestores. No entanto, a disponibilidade de horário era escassa, vários indicados estavam viajando a trabalho, e outros organizando ou participando de eventos da área de *startups*. Um dos gestores havia agendado uma entrevista via Skype, mas no horário marcado indicou que teria poucos minutos disponíveis pois estava prestes a iniciar uma reunião. A entrevista com ele não foi realizada pois não foi possível agendar outro momento.

Também foi feito contato com outros trabalhadores, mas em uma das empresas, foi informado pelo gestor que nenhum deles havia se mostrado interessado em participar da pesquisa, e os demais demonstraram dificuldade de data e horário, mesmo para entrevista pela internet.

As entrevistas aconteceram entre dezembro de 2016 e janeiro de 2017, em uma das empresas que possui sede própria e em uma *coworking*, espaço compartilhado por várias *startups* e profissionais liberais. Durante esse período, a referida *coworking* mudou de endereço, passando de uma sala em um edifício comercial para uma casa de um andar, com muito mais espaço, ambiente externo e área de lazer.

A pesquisa foi do tipo qualitativa, feita através da aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada para os gestores (APÊNDICE A) e outro para os demais participantes (APÊNDICE B), além de um questionário socioeconômico (APÊNDICE C) com todos, apenas para traçar um perfil que complementasse a análise dos dados. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE D), lido pelo pesquisador junto a cada participante, e assinado por eles. Também foi feito registro de cada encontro em diário de campo, contendo também impressões do pesquisador e anotações de eventos relevantes.

De acordo com Silva e Heloani (2007, p. 114),

tal modalidade de pesquisa (qualitativa) congrega várias correntes do pensamento que têm como denominador o enfrentamento do modelo positivista como padrão único de ciência. Na pesquisa qualitativa, como procuramos demonstrar, o objeto de estudo é compreendido através da interpretação e a compreensão dos significados deve substituir a descrição.

Nesse sentido, optou-se pelo referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho, que entende as formas de organização do trabalho como nucleares para a compreensão da dinâmica prazer e sofrimento, situa-as no contexto histórico e social em que se produzem, e considera as estratégias de defesa ou de mobilização subjetiva utilizadas pelos trabalhadores na interpretação de fatores geradores de adoecimento ou proporcionadores de saúde. De acordo com os autores citados anteriormente, “a visão teórica de Dejours (1992, 2004a) e sua proposta metodológica coadunam-se, respectivamente, a uma visão do sujeito no trabalho que supera o reducionismo idealista psicologizante e que integra a perspectiva crítica materialista-dialética” (SILVA; HELOANI, 2007, p. 113).

A visão do materialismo histórico-dialético auxilia sobremaneira na compreensão da construção social do trabalho e suas relações. Por que em determinado momento uma organização mais rígida e militarizada se adequou melhor à sociedade e até que ponto tal modelo serviu de referência e influência para a mesma sociedade? O que explica a tendência atual por padrões de gestão e trabalho mais flexíveis, menos hierarquizados e mais informatizados? Além de ajudar a responder essas e outras questões, permite também que a

análise não seja reducionista, individualista e psicologizante, isto é, não considere o discurso do trabalhador de forma isolada, descolada da realidade, mas ajuda a contextualizá-lo, interpretando-o de forma mais crítica:

A proposta teórico-metodológica da psicodinâmica do trabalho caracteriza-se como crítica e interdisciplinar, passível de engendrar transformações nos aspectos patogênicos da gestão e da organização do trabalho, assim como pode articular-se ao referencial teórico do materialismo histórico-dialético (SILVA; HELOANI, 2007, p. 105).

Esse diálogo entre a Psicodinâmica do Trabalho e o Materialismo Histórico-Dialético possibilita situar o surgimento das *startups* como última moda em termos de empreendedorismo, as exigências que são feitas ao trabalhador quanto à qualificação, postura, relacionamentos e, principalmente, quais as consequências dessas demandas para a saúde dos empreendedores e dos trabalhadores ligados a tais empresas. Como conseguem dar conta das pressões e cobranças para ser o melhor e que tipo de estratégias são necessárias para não sucumbir, para manter-se são?

Para a análise dos dados obtidos, foi utilizada também a Teoria Social do Discurso, de Norman Fairclough, pois ela permite analisar os discursos considerando sua relação dialética com a estrutura social e as relações de dominação. Com efeito, Fairclough (2001) entende discurso como forma de prática social, e não puramente individual, além de prática política, pois é responsável pelo estabelecimento, manutenção ou transformação das relações de poder. Ao citar as mudanças ocorridas no mundo do trabalho para o modelo de produção pós-fordista, “em que os operários não mais funcionam como indivíduos que desempenham rotinas repetitivas em um processo de produção invariante, mas como grupos em relação flexível com um processo acelerado de mudança” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 25), analisa:

Descrever tais mudanças como ‘culturais’ não é apenas retórica: o objetivo é estabelecer novos valores culturais, operários que são ‘empreendedores’, automotivados e, como Rose (inédito) chama, ‘autodirecionados’. Tais mudanças na organização e na cultura são, de modo significativo, mudanças nas práticas discursivas. O uso linguístico está assumindo maior importância como meio de produção e controle social no local de trabalho. Mais especificamente, espera-se agora que os operários se envolvam em interação face a face com o grupo, como falantes e ouvintes. Quase todas as descrições de emprego no trabalho ‘colarinho branco’, mesmo nos níveis mais inferiores, enfatizam agora as habilidades comunicativas. O resultado é que as identidades sociais das pessoas como trabalhadores passam a ser definidas em termos que tradicionalmente não têm sido considerados como ocupacionais, mas pertencentes à esfera da vida privada (FAIRCLOUGH, 2001, p. 26).

Assim, esta dissertação estrutura-se da seguinte forma: faz-se uma breve revisão histórica sobre a centralidade do trabalho na sociedade e a relação do homem com seu ofício, desde a Antiguidade Grega, onde era considerado de pouca importância, passando pela Idade Média e pelo Renascimento, até a Revolução Industrial. Discute-se a rigidez das estruturas e relações de produção no período fabril e confronta-se a flexibilidade com suas contradições na época toyotista. Em seguida, é feita uma descrição da origem e principais elementos das *startups*, contextualizando-as no mercado maranhense e ludovicence, e relacionando-as com o período da acumulação flexível, do qual se percebe uma exponencialização das características. Por fim, são destacados os principais conceitos da Psicodinâmica do Trabalho, buscando-se compreender a dinâmica prazer-sofrimento na realidade dos entrevistados, e analisar as estratégias utilizadas por eles diante das dificuldades que se apresentam. Os resultados da pesquisa são inseridos ao longo do trabalho, de acordo com a relação entre as falas dos entrevistados e os tópicos discutidos.

Tal debate, além de atual, é bastante relevante para uma melhor compreensão do mundo do trabalho na contemporaneidade, uma vez que está difundido pelos meios de comunicação e pela literatura especializada um modelo e padrão de trabalhador cuja busca tem se mostrado extremamente danosa. Dada a centralidade que o trabalho ocupa na sociedade atual, suas particularidades refletem-se em todos os aspectos da vida e da saúde. O anseio pela excelência pode ter o efeito oposto, a insuficiência, o esvaziamento do sentido do trabalho, a deterioração do sujeito, das suas relações, do seu bem-estar, da sua existência.

2 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

A relação do homem com o trabalho e o papel deste na sociedade transformam-se continuamente, desde que habitávamos em cavernas e sobrevivíamos pela coleta e pela caça. Não é objetivo dessa pesquisa percorrer todo o caminho histórico da divisão do trabalho, mas alguns pontos nessa trajetória são elementares para que se contextualize e problematize a configuração atual das relações de produção.

Considerando-se a Revolução Industrial como evento inaugural de uma nova fase na economia e consequentemente na sociedade, cabe ressaltar algumas posturas e teorias sobre o trabalho que a precederam. Faz-se necessária também uma análise dos princípios teóricos e ideológicos que marcaram essa fase, mormente a sua rigidez e seu anseio por controle e previsibilidade, uma vez que as mutações que se sucederão serão principalmente relacionadas a tais características.

2.1 O trabalho na sociedade pré-industrial

O que hoje caracteriza uma pessoa como cidadã, detentora de direitos e deveres, era justamente o que a excluía da sociedade na Grécia antiga: ser trabalhador. Escravos e também mulheres e estrangeiros não tinham direito ao voto e não participavam de quaisquer decisões coletivas, não tinham autonomia plena nem mesmo sobre o que lhes dizia respeito. Apenas homens livres eram cidadãos de fato, como atesta Aristóteles (2006, p. 26):

A maneira de comandar não é a mesma do homem livre ao seu escravo, do marido à mulher, do homem adulto a seu filho. Todos têm uma alma dotada das mesmas faculdades, mas de modo diferente: o escravo não deve de modo algum deliberar; a mulher tem direito a isso, mas pouco, e a criança, menos ainda [...]. Não é a residência que constitui o cidadão: os estrangeiros e os escravos não são “cidadãos”, mas sim “habitantes”.

A justificativa para tal separação não foi criada pelo filósofo, ele a descreveu a partir do entendimento que se tinha à época, de que a ordem das coisas era dada pela natureza, não podendo, dessa forma, ser questionada. Assim, ele explicava uma divisão rudimentar do trabalho, na qual cabia aos homens livres o papel de administrar o Estado e o de contemplar os desígnios da natureza através da Filosofia. O escravo, por sua vez, não seria mais do que um instrumento animado, a ser utilizado da mesma forma que os animais, para atender às necessidades dos cidadãos e suas famílias.

Fica claro o papel secundário que o trabalho ocupava na antiguidade grega; era uma atividade menor, de pouca importância. Platão, nos poucos momentos em que se refere ao trabalho, “defende que os cidadãos deveriam ser preservados de se engajar em atividades comerciais, industriais, ou em quaisquer outros ramos de negócio” (BENDASSOLI, 2007, p. 35).

Ainda na tradição ocidental, a expansão do cristianismo e a substituição da escravidão pela servidão como principal força produtiva também não constituíram o trabalho como elemento central na vida das pessoas. Continuava a existir uma divisão de tarefas, no entanto, assim como os gregos enfatizavam o culto à razão, durante a Idade Média o objetivo maior era a salvação da alma. O trabalho então era definido somente como um meio necessário à sobrevivência. Com pouca acumulação de riquezas e mobilidade social reduzida, o valor era dado à vida espiritual e à busca pela redenção. Considerando as escrituras, o labor era visto como castigo divino, devendo ser utilizado não apenas para o sustento pessoal, mas principalmente, de acordo com São Tomás de Aquino, para evitar a ociosidade e submeter o corpo, fonte do pecado (BENDASSOLI, 2007).

Outro período importante nesse resgate histórico do trabalho e sua importância é o Renascimento. Aqui, o trabalho começa a ganhar um sentido, deixa de ser um meio para ser ele mesmo o objetivo. De maneira um tanto idealizada, como será depois resgatado por Marx, o artesão é aquele definido pelo seu ofício, realiza-se através dele:

Para isso, consideramos importante seguir a descrição que Mills (1956) e Tilgher (1931) fazem do ideal do ofício artesão [*craftsmanship*] embutido na tradição renascentista de conceber o trabalho. Existem seis características principais neste ideal: não há qualquer motivo exterior ao trabalho que não o produto que está sendo feito e o processo de sua criação; os detalhes da rotina de trabalho são significativos, já que eles não estão dissociados, na mente do trabalhador, do produto do trabalho; o mestre de ofício é então livre para controlar sua própria ação de trabalho; ele é capaz de aprender com seu trabalho; não há cisão entre trabalho [*work*] e lazer [*play*], ou entre trabalho e cultura; e o modo de vida do mestre de ofício determina e infunde seu modelo de vida como um todo (BENDASSOLI, 2007, p. 56).

Bendassoli (2007) também analisa, além das heranças grega, medieval e renascentista, uma herança protestante, particularmente a advinda do ascetismo puritano inglês do século XVII, fundamental para o caminho que o trabalho percorria rumo à centralidade na sociedade:

O ascetismo puritano, ao criar incentivos para o trabalho, punir a ociosidade, disciplinar o uso dos prazeres e do tempo, treinar a habilidade de postergação [da satisfação] e de contribuição com a comunidade por meio do desenvolvimento da própria vocação, moldou moralmente uma legião de trabalhadores que passara a ser cada vez mais necessária à industrialização (BENDASSOLI, 2007, p. 67).

Max Weber, em sua conhecida obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, utilizou o termo *ethos* para contextualizar um modelo explicativo da cultura que seria decisiva na adesão ao modo de produção capitalista. A partir do conceito de vocação em Lutero e Calvino, demonstra como eles associaram-na à profissão, dentro de um estudo teológico sobre o papel das ações humanas e da graça divina para a salvação:

A todos, sem distinção, a Providência divina pôs à disposição uma vocação (*calling*) que cada qual deverá reconhecer e na qual deverá trabalhar, e essa vocação não é, como no luteranismo, um destino no qual ele deve se encaixar e com o qual vai ter que se resignar, mas [segundo o calvinismo] uma ordem dada por Deus ao indivíduo a fim de que seja operante por sua glória (WEBER, 2004, p. 256).

Somando-se à doutrinação protestante, o outro referencial ideológico que preparou o terreno para o assentamento do capitalismo foi a teoria liberal de Adam Smith, exposta em sua obra magna, *Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*, de 1776. Nela, defende a divisão, a especialização e a mecanização do trabalho como formas de potencializá-lo, e retira deste seu caráter religioso ou idealista. Assume o homem como naturalmente propenso à exploração e à acumulação de bens materiais; é o *homo economicus*, guiado pelo auto interesse e, portanto, sem as rédeas morais da religião:

Se o protestante tinha contra si o compromisso de honrar a Deus por meio de suas obras e de, por meio delas, gerar um valor social implicado na divisão do trabalho que, desde Platão, era uma consequência natural da especialização das inclinações pessoais, agora o homem econômico não tem mais qualquer contra-partida [*sic*] exceto a liberdade de deixar fluir sua ganância natural, intrínseca, inteiramente “pagã”. Assim como as abelhas fazem mel, ou como os peixes nadam no oceano, assim igualmente o homem troca, negocia, obedece ao ímpeto cego de sua propensão a interessar-se por si mesmo (BENDASSOLI, 2007, p. 85).

O único regulador de suas ações seria o que Smith denominou “a mão invisível do mercado”, ou seja, o individualismo de todos serviria para o bem da sociedade em geral: “Ao perseguir seus próprios interesses, o indivíduo muitas vezes promove o interesse da sociedade muito mais eficazmente do que quando tenciona realmente promovê-lo” (SMITH, 1996, p. 438). A história, contudo, comprovaria que tal conclusão não é necessariamente tão direta, e que o choque entre diferentes interesses individuais provoca desigualdades e conflitos.

Mas o marco decisivo na consolidação do capitalismo como modo de produção dominante foi a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra, no século XVIII. Através dela, houve não apenas a mudança do trabalho predominantemente artesanal pelo assalariado, mas também a introdução da máquina como elemento central no processo produtivo. Esses dois processos, assalariamento e mecanização, seriam fundamentais para as futuras concepções de indivíduo e sociedade. Eles foram profundamente analisados por Karl Marx, crítico de Smith e do liberalismo de mercado como regulador social e da divisão do trabalho que, juntamente à mecanização, gerariam a alienação do trabalhador.

Marx declarava, sob influência de Hegel, que o trabalho é a forma primordial de materialização do homem, ou seja, ele determina o sentido da existência e o firma como sujeito. É através do trabalho que esse sujeito constrói sua identidade e se realiza, é ele que nos diferencia dos demais animais. O *homo economicus* de Smith dá lugar ao sujeito do trabalho:

Pode-se referir a consciência, a religião e tudo o que se quiser como distinção entre os homens e os animais; porém, esta distinção só começa a existir quando os homens iniciam a produção dos seus meios de vida [...]. Ao produzirem os seus meios de existência, os homens produzem indiretamente a sua própria vida material (MARX; ENGELS, 1998, p. 10-11).

Como dito anteriormente, o ideal da relação do homem com o seu trabalho, para Marx, é o artesão renascentista, que dominava os meios e o processo de produção, bem como seu produto final. O capitalismo, com a divisão do trabalho e a mecanização, rompeu essa relação, alienando o trabalhador, que agora dispunha somente de sua força de trabalho. Só lhe restava então comercializá-la, transformando-se ele próprio em mercadoria. Nessa venda, produzia mais do que recebia, gerando mais-valia ao capitalista, agora único detentor dos meios de produção.

É dessa forma que o capitalismo começa a se consolidar como sistema de controle do metabolismo social global (ALVES, 2007), sistema que se mantém mais ou menos constante até a década de 1970, quando passa por uma transformação radical, advinda de suas contradições internas e de avanços tecnológicos, além de sucessivas greves e lutas sociais.

Com o capitalismo industrial, o trabalho torna-se definitivamente essencial na vida dos indivíduos e da sociedade, determinando formas de pensar e de agir: “O trabalho passa a ser reconhecido como uma atividade central que ocupa de forma quase total o espaço de vida, na medida em que absorve a maior parte do tempo do indivíduo e em que é criado um novo espaço social para lhe dar o suporte necessário” (RIBEIRO; LÉDA, 2004, p. 78).

Assumindo-se a centralidade do trabalho no modo de produção capitalista, a configuração das organizações ao longo do tempo será então uma das mais importantes lentes usadas para a leitura e interpretação da realidade.

2.2 Rigidez e estabilidade na sociedade industrial

A industrialização também trouxe a necessidade de uma organização mais eficiente da produção e, principalmente, dos trabalhadores. *Os princípios da administração científica*, título da famosa obra do engenheiro F. W. Taylor, são princípios de gestão de pessoas. Dentre os mais relevantes, destacam-se: a separação entre aqueles que concebem e os que executam as tarefas, a seleção criteriosa dos operários de acordo com suas aptidões e o incentivo através da remuneração. Outro princípio basilar é o controle dos tempos e movimentos. Cada tarefa é dividida em seus elementos mais básicos, e a melhor forma de sua execução é estudada e cronometrada. Percebe-se claramente uma visão positivista e mecanicista do trabalho e do trabalhador, entendido como uma extensão da máquina que operava, e cuja única satisfação adviria da recompensa financeira.

É muito tentador fazer um julgamento anacrônico de Taylor e da sua teoria, mas deve-se situar historicamente o contexto em que ele a propôs. Os princípios que descreveu já eram utilizados, seu maior mérito foi sistematizá-los. No auge da Revolução Industrial, no início do século passado, os valores em vigor eram a padronização, a regularidade, a passividade e o controle. Além disso, sua visão de *homo economicus*, herdada de Smith, também reflete o espírito da época, que acreditava na prosperidade como meio de organização social e satisfação de todos os envolvidos: empresários, trabalhadores e sociedade em geral (FERREIRA et al, 2005).

Sennett (2006) destaca como a rigidez das indústrias tayloristas/fordistas foi importante para que esse modelo se firmasse, por conta da sua estrutura militar, que se adequava ao espírito da época:

Num período de cem anos, da década de 1860 à de 1970, as corporações aprenderam a arte da estabilidade, assegurando a longevidade dos negócios e aumentando o número de empregados. Não foi o livre mercado que promoveu essa mudança estabilizadora; o papel mais importante foi desempenhado pela maneira como os negócios passaram a ser internamente organizados. Foram salvos da revolução pela aplicação ao capitalismo de modelos militares de organização (SENNETT, 2006, p. 27).

A crítica mais comum a esse modelo, muito relacionada à análise de Marx da Revolução Industrial como um todo, é a alienação que ele impõe ao trabalhador, separando-o do fruto do seu trabalho e limitando sua participação a uma fração da operação. O próprio Taylor era sensível a tal crítica: “Graças a esta instrução minuciosa, o trabalho torna-se tão cômodo e fácil para o operário, que à primeira vista parece que o sistema tende a convertê-lo em mero autômato, em verdadeiro boneco de madeira” (TAYLOR, 1990, p. 91), e tentava rebatê-la apontando as vantagens do seu método e incentivando a participação dos operários com sugestões de melhorias nos procedimentos (as quais deveriam ser cuidadosamente analisadas pelos superiores) e subsequentes recompensas financeiras.

Outro ponto importante da sua teoria é a individualização, que será apenas repaginada em modelos mais atuais. Ele defendia o reconhecimento (financeiro) de acordo com a produção de cada indivíduo, e acreditava que os mais lentos e negligentes influenciavam negativamente os mais dedicados. Assim, a união em grupos era perigosa e devia ser desestimulada.

Um aperfeiçoamento na Administração Científica de Taylor foi realizado por Henry Ford e sua linha de produção. Diferentemente do pesquisador, Ford era um empresário, que atentava não só para a gestão, mas principalmente para o consumo:

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 2008, p. 121).

Assim, Ford mostrou-se à frente do seu tempo, reduzindo a jornada de trabalho e aumentando os salários, no que ficou conhecido como oito horas a cinco dólares, o dobro do salário médio de então. Essa aparente benevolência, na verdade, serviu ao objetivo de criar o “trabalhador/consumidor, daquele que passa a ter poder aquisitivo e tempo para o consumo” (JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014, p. 53).

O propósito do dia de oito horas e cinco dólares só em parte era obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Era também dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos em massa que as corporações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores (HARVEY, 2008, p. 122).

O ideal que passa a ser almejado é o de consumo crescente, de que a felicidade seria alcançada pelos produtos comprados. A publicidade ganha corpo e reproduz esse ideário, o

chamado *american way of life*. Mesmo após a reestruturação do capitalismo, o consumo continuará sendo um dos seus principais balizadores.

Harvey (2008) também analisa que Ford buscava realizar um controle da vida pessoal dos trabalhadores, para garantir que seu dinheiro fosse gasto como ele gostaria:

Em 1916, Ford enviou um exército de assistentes sociais aos lares dos seus trabalhadores “privilegiados” (em larga medida imigrantes) para ter certeza de que o “novo homem” da produção de massa tinha o tipo certo de probidade moral, de vida familiar e de capacidade de consumo prudente (isto é, não alcoólico) e “racional” para corresponder às necessidades e expectativas da corporação. A experiência não durou muito tempo, mas a sua própria existência foi um sinal presciente dos profundos problemas sociais, psicológicos e políticos que o fordismo iria trazer (HARVEY, 2008, p. 122).

Além disso, “O estudo de tempos e movimentos modeliza a subjetividade do trabalhador. A partir do incentivo do salário, o trabalhador assimila o ‘desejo’ de aumentar a produção e passa a reorientar sua percepção para esse aumento” (HELOANI, 2006, p. 31).

Esse contexto reflete a forma como o controle do trabalhador nesse modelo se dava de forma explícita, mas não sem contestações. Heloani (2006) também descreve como as lutas, greves, boicotes e movimentos sindicais foram fundamentais na resistência a tal controle e na conquista de direitos como redução na jornada de trabalho e melhorias salariais. Os direitos conquistados não foram então decorrentes da benevolência dos gestores, como pregava a teoria de Taylor.

Cabe destacar ainda que o taylorismo/fordismo não sofreu extinção com a reestruturação do capital, ele simplesmente migrou a maior parte da sua operação fabril para países em desenvolvimento, com mão-de-obra mais barata e legislações trabalhistas e ambientais mais frouxas. Nos países desenvolvidos, onde se encontram as sedes das grandes indústrias transnacionais, o taylorismo se travestiu de tecnologia, substituindo a máquina a vapor pelo computador, mantendo as tarefas repetitivas e monótonas, e aumentando o controle sobre elas (SENNETT, 2009; ANTUNES, 2009).

Houve também o surgimento de modelos híbridos, que mesclam características tipicamente tayloristas, como a separação entre o planejamento e a execução, com particularidades do modelo toyotista, como flexibilidade e engajamento aos valores organizacionais.

3 A ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL E SUAS CONTRADIÇÕES

Na década de 1970, o capitalismo passa por uma de suas crises mais severas, maior até do que a de 1929, pois alterou profundamente suas estruturas, marcando a transição do capitalismo industrial para o monopolista ou financeiro.

Conforme analisa Harvey (2008), o problema principal que levou a essa crise foi o mesmo fator que garantiu sua prevalência por tanto tempo, a rigidez do modelo fordista, que presumia estabilidade na produção e no consumo, e crescimento constante:

A profunda recessão de 1973, exacerbada pelo choque do petróleo, evidentemente retirou o mundo capitalista do sufocante torpor da “estagflação” (estagnação da produção de bens e alta inflação de preços) e pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista. Em consequência [*sic*], as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político (HARVEY, 2008, p. 140).

O autor ainda constata que tais reestruturações foram responsáveis por novas experiências na organização das indústrias, que se estenderiam para a vida social e política, dando origem a um novo regime de acumulação: “A *acumulação flexível*, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia [*sic*] na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo” (HARVEY, 2008, p. 140, grifo do autor).

Essa acumulação flexível, na interpretação de Alves (2011), é uma característica inerente ao sistema capitalista, estando presente desde sua gênese:

A produção capitalista é, em si, “acumulação flexível” de valor, que surge ainda em seus primórdios, quando o capital instaura o trabalho assalariado, promovendo a despossessão do trabalhador assalariado das condições de vida, a separação do trabalhador de seus meios de produção, a separação entre “caracol e sua concha” (ALVES, 2011, p. 412).

O modelo de organização que se firmou como padrão após essa crise, constantemente associado à reestruturação produtiva, foi o toyotista. Criado no Japão após a Segunda Guerra Mundial e consolidado na década de 1980, após a Toyota superar a produção da General Motors e da Ford, “costuma ser apontado como o sucessor do taylorismo-fordismo também no mundo ocidental, sendo freqüentemente [*sic*] colocado como o símbolo da modernidade na produção industrial” (BERNARDO, 2006, p. 15).

Neste, a produção é diretamente voltada para o consumo, diversificada e planejada de acordo com a demanda. As empresas tornam-se menos rígidas, menos hierarquizadas, mais

flexíveis e adaptáveis. Tais características, contudo, são repletas de contradições, que serão analisadas a seguir.

3.1 Flexibilidade e precarização

Bernardo (2006) aponta que flexibilidade é um conceito polissêmico, podendo significar desde estratégias de mercado até a gestão de pessoas. E, dentro deste último, funciona no âmbito das condições de trabalho – modalidade dos contratos, horário, local de trabalho, funções e remuneração variável – e também no nível das exigências ao perfil de trabalhador, que deve ser capaz de se adaptar a diferentes contextos, equipes e rotinas de trabalho.

De acordo com a analogia de Sennett (2009, p. 53), a flexibilidade é a capacidade que uma árvore tem de dobrar-se às forças do vento e retornar à posição inicial sem se quebrar: “Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas”. A princípio, essa seria uma qualidade, favorável diante de um cenário de mudanças:

Para Mill, o comportamento flexível gera liberdade pessoal. Ainda estamos dispostos a pensar que sim; imaginamos o estar aberto à mudança, ser adaptável, como qualidades de caráter necessárias para a livre ação — o ser humano livre porque capaz de mudança (SENNETT, 2009, p. 54).

No entanto, a forma como essa maleabilidade é explorada acaba por minar qualquer chance de resistência:

A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas [...]. A repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade produziram novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam (SENNETT, 2009, p. 53-54).

Os termos “quebrar” e “dobrar” são importantes porque remetem a uma das mais sérias consequências do toyotismo, a precarização: “precarização e flexibilização poderiam ser tomadas como fenômenos profundamente integrados” (AQUINO, 2008, p. 170), uma vez que a flexibilização se reflete na terceirização, na subcontratação, no trabalho temporário, menores salários, menor poder dos sindicatos, desemprego:

A organização flexível pressupõe a ruptura com as condições das normas legais que regem o trabalho e incentiva o trabalho em tempo parcial. Exige, ainda, dos trabalhadores, jornada de trabalho flexível adaptada aos imprevistos da produção, bem como implanta mecanismos individualizantes de remuneração baseados no desempenho e na qualificação. Ou seja, estabelece-se a regulação pelo mercado, com a flexibilização, desindexação e individualização dos salários (HELOANI, 2015, p. 476).

Com efeito, é cada vez mais comum a prática de contratações no formato Pessoa Jurídica, nas quais a pessoa abre uma empresa, um CNPJ, e atua como prestador de serviços, a fim de burlar as exigências legais das obrigações trabalhistas – encargos, férias remuneradas, 13º salário, licenças e verbas rescisórias (LORENZETTI, 2007).

Das três empresas pesquisadas, nenhuma tem vínculos de trabalho formal, os trabalhadores são sócios ou prestam serviço por demanda, sem contrato formalizado. Ocorre também a modalidade de estágio. Nas palavras do Gestor 2 (grifos nossos): “É uma relação de **aposta**. O líder, ele tem que **apostar** em pessoas, ele se **arrisca** [...]. A gente faz um contrato, primeiramente de boca mesmo. Eles aceitam a ideia, eles mostram aquele potencial, eles mostram que, ‘pô, eu tô aqui e tô disposto a trabalhar’”.

Na prática, o risco é do trabalhador, pois caso a “aposta” não dê um resultado satisfatório, a empresa não tem nenhum compromisso. Nenhum encargo é recolhido e nenhuma multa é paga. Quem não mostra “aquele potencial” é dispensado sem garantia ou segurança alguma, não podendo sequer recorrer aos benefícios sociais, como o seguro-desemprego. Mesmo quando a relação não é interrompida, e o contrato inicial “de boca” é continuado, ele ocorre ou de forma temporária, por demanda, ou tornando o trabalhador um sócio, em outras palavras, fazendo dele um novo apostador.

Outra forma de precarização é a terceirização:

No caso brasileiro, constata-se uma verdadeira epidemia nas últimas duas décadas, que contaminou a indústria, os serviços, a agricultura, o serviço público, generalizando-se também não só para as chamadas atividades-meio, mas também para as atividades-fim (ANTUNES; DRUCK, 2013, p. 220).

Com efeito, foi aprovado pela Câmara dos Deputados, no dia 22 de março de 2017, o Projeto de Lei 4.302, de 1998, que permite no Brasil a terceirização de mão-de-obra para qualquer atividade da empresa. Anteriormente, era permitida apenas para atividades-meio, como limpeza e segurança. De acordo com estudo da CUT (Central Única dos Trabalhadores) e Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), os terceirizados ganham salários em média 25% menores do que os funcionários diretos e trabalham três horas a mais por semana, além de sofrerem maior número de acidentes de

trabalho (TERCEIRIZAÇÃO, 2014). No dia 31 de março, a Lei foi sancionada pelo Presidente Michel Temer, mas até a data da entrega desse trabalho, ainda estava em discussão no Senado um Projeto de Lei Complementar que traz algumas restrições à Lei.

Nas empresas pesquisadas, não se identificou a modalidade de terceirização, apenas a contratação temporária de pessoas físicas, mas a modalidade é defendida no meio, inclusive com os mesmos argumentos utilizados pelo Governo para aprovação da Lei, especialmente a redução de custos e a especialização:

A parceria com outras empresas permite selecionar a melhor parceira para cada tipo específico de projeto ou serviço. Se a empresa precisa montar um protótipo, por exemplo, certamente vai necessitar de alguém especializado na área de montagem de placas eletrônicas, fase essencial para o sucesso do projeto. Mesmo sendo uma pequena etapa de todo o processo, quando essa placa é complexa, demanda profissionais altamente especializados e máquinas de última geração. Não faz sentido uma startup fazer esses investimentos, já que no futuro, pode nem precisar mais desses recursos. Nenhuma empresa nascente quer que um protótipo não dê certo, mas acontece. Agora, imagine ter comprado maquinário específico para esse protótipo, contratado um profissional e comprometido o orçamento da empresa por ferramentas e expertise que não serão mais úteis? (PISTONI, 2015).

Retomando o pensamento de Alves (2011, p. 412), “uma das características histórico-ontológicas da produção capitalista é estar sempre procurando ‘flexibilizar’ as condições de produção, principalmente da força de trabalho”. Dessa forma, o processo de terceirização é o recurso utilizado pela reestruturação produtiva para adaptar-se ao novo momento histórico, social e político. Além das reduções óbvias das despesas com pessoal, a terceirização tem, para o capitalista, a vantagem de desmobilização do coletivo, reduzindo assim a possibilidade de contestação e reivindicação: “a terceirização é uma estratégia de gestão/manipulação do trabalhador coletivo do capital voltada para a dessubjetivação de classe, possuindo, deste modo, uma função ideológica” (ALVES, 2011, p. 410).

Antunes e Druck (2013, p. 224) apontam igualmente as consequências da terceirização no âmbito do coletivo de trabalho:

[A terceirização] é também sinônimo de risco de saúde e de vida, responsável pela fragmentação das identidades coletivas dos trabalhadores, com a intensificação da alienação e da desvalorização humana do trabalhador, assim como é um instrumento de pulverização da organização sindical, que incentiva a concorrência entre os trabalhadores e seus sindicatos.

Segundo Standing (2014), diante das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, não cabe mais falar em uma classe operária referindo-se ao termo clássico proletariado. A principal característica dessa classe era o laborismo, que significava a busca de emprego para

todos e associação de direitos econômicos e sociais ao trabalho. A partir dos anos 1980, justamente por uma mudança nas condições de emprego e trabalho, com uma financeirização do capital, surge o que ele denomina precariado, um conceito ainda em construção, admite, mas cuja “caraterística essencial é ser mendigo, pedinte, obrigado a depender de dádivas discricionárias e condicionais vindas não só do Estado, como também das agências e demais instituições de caridade privadas que operam em seu nome” (STANDING, 2014, p. 13) e que é “a primeira classe para a qual a regra é possuir um nível de habilitações superior ao tipo de trabalho a que os seus membros poderão aspirar ou que poderão ver-se obrigados a desempenhar” (STANDING, 2014, p. 14). Alguns autores, como Alves (2013, grifo do autor), contestam o uso do termo precariado como uma nova classe social: “em nossas intervenções críticas, procuramos salientar o precariado como sendo, não uma nova classe social, mas sim uma nova camada da classe social do proletariado”. As características dessa camada são então as mesmas descritas por Standing: “precariado é a camada média do proletariado urbano precarizado, constituída por jovens-adultos altamente escolarizados com inserção precária nas relações de trabalho e vida social”.

Antunes (2009) também denuncia a diáde flexibilidade-precarização como uma falsa ideologia de liberdade para o trabalhador, significando, na prática, liberdade para a empresa:

Entre as distintas formas de flexibilização - em verdade, precarização - podemos destacar, por exemplo, a salarial, de horário, funcional ou organizativa. A flexibilização pode ser entendida como “liberdade da empresa” para desempregar trabalhadores sem penalidades, quando a produção e as vendas diminuem; liberdade sempre para a empresa, para reduzir o horário de trabalho ou de recorrer a mais horas de trabalho; possibilidade de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho exige; possibilidade de subdividir a jornada de trabalho em dia e semana segundo as conveniências das empresas, mudando os horários e as características do trabalho (por turno, por escala, em tempo parcial, horário flexível etc.); dentre tantas outras formas de precarização da força de trabalho (ANTUNES, 2009, p. 234).

Uma das maiores *startups* do mundo, a Netflix, aproveita-se da flexibilidade da legislação norte-americana para conceder o que ela denomina férias ilimitadas. Na última Campus Party, maior encontro de tecnologia do Brasil, ocorrido no início de 2017 em São Paulo, Mitch Lowe, cofundador da empresa, defendeu o processo como parte da política de liberdade e flexibilidade:

É por isso que, nos Estados Unidos, a Netflix é conhecida por ter uma política de férias ilimitadas. Como um funcionário da Netflix, você pode tirar quanto tempo de férias você quiser. O interessante é que as pessoas passaram a ter menos tempo de férias porque estavam focadas em uma missão (SILVA, 2017).

Fica explícita na fala de Lowe a falsa ideologia de liberdade denunciada por Antunes (2009). As férias “ilimitadas” são, na prática, férias “reduzidas”. Como será discutido mais adiante, as empresas estado-unidenses servem de modelo e referência para as *startups* no mundo inteiro, não sendo diferente no Brasil. O foco na missão citado é copiado literalmente pelas empresas brasileiras, e as consequências para o trabalhador igualmente deletérias.

A flexibilização do tempo também é discutida por autores como Aquino (2007), o qual lembra que o tempo, na sociedade industrial, era o cerne da alienação, pois era o que o trabalhador vendia e gerava mais-valia ao capitalista. Simultaneamente, as lutas por redução das jornadas constituíam elementos de reivindicação e busca pelo resgate da autonomia e da liberdade. A flexibilização do tempo de trabalho, ou seja, o fim da jornada fixa tem como objetivos principais o consumo e a produtividade. O tempo fora do local de trabalho é tempo liberado para o consumo. Por outro lado, a redução da jornada não significou diminuição de trabalho; através das novas formas de acompanhamento do trabalho propiciadas pela tecnologia, além é claro da competitividade e do risco do desemprego, as pessoas agora trabalham em todos os momentos do dia:

A liberdade de ir e vir esconde um controle à distância. Cada um é livre de trabalhar onde quer, a partir do momento em que está “plugado” permanentemente à rede. Quando transportamos nosso escritório conosco, tornamo-nos livres para trabalhar 24 horas durante 24 horas! (GAULEJAC, 2007, p. 119).

O Gestor 2 cita como a jornada de trabalho funciona na sua empresa, quando questionado em relação à carga horária:

É por demanda, por entrega. Até porque eu acredito que cada um tem um perfil diferente, cada um trabalha de maneira diferente. E eu não posso limitar aquele potencial talento. Se eu acredito naquele talento, eu não posso chegar e falar assim: “[Gestor]”, [alguém] falar pra mim: “[Gestor], eu quero trabalhar de madrugada, eu entrego mais assim”. E eu vou chegar: “Não, tu vai trabalhar de dia”. Eu negocio com os meus parceiros, tudo eu negocio. Eu chego assim, eu pergunto: “Cara, mas daria pra tu trabalhar de dia? Tu não acha que seria melhor?”, e ele diz assim, “[Gestor], por conta disso, assim, assim, não daria”. “Cara, daria pra ti fazer reunião esse horário?” Eu sempre pergunto, porque eu quero que a pessoa trabalhe bem, e mostre todo o potencial que ela tem (Gestor 2).

Nota-se a aparente liberdade de horário, mas os motivos pelos quais “não daria”, ou por que preferem trabalhar de madrugada, mesmo não sendo falados aqui (“por conta disso, assim, assim”), ficam implícitos. Por conta da insegurança e instabilidade na relação, os trabalhadores não se dedicam exclusivamente à *startup*, atuando em outras empresas para

garantir a renda ou o mínimo de direitos. Pelos relatos e posturas, não é possível supor que os empecilhos seriam devidos a questões pessoais ou lazer e menos ainda, pelo ócio.

Vieira e Lemos (2014, p. 257) colocam que, na busca desenfreada por resultados, os trabalhadores são pressionados a estar disponíveis “24 x 7 x 30 (24 horas por dia x 7 dias por semana x 30 dias por mês), por meio das TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação, sob o discurso – leia-se imagem corporativa – de flexibilidade de horário de trabalho”. Esses autores apontam ainda que, para conseguir esse objetivo, as empresas têm fornecido aos seus funcionários *smartphones* com acesso à internet e sistema de localização GPS, aumentando assim o controle individual. Uma fala do Trabalhador 1 deixa claro como isso se dá na prática:

A minha rotina de trabalho é mais ou menos tentar aproveitar os espaços. Então se eu saio de casa, já saio com os equipamentos, que é o *notebook*, e se eu tiver acesso à internet... se eu tiver esperando alguém na fila de alguma coisa e tiver acesso à internet, eu trabalho. Já deixei o carro na oficina e fiquei trabalhando lá na oficina. Tinha *wi-fi*, só isso que eu precisava.

A essa nova configuração, Sennett denominou “flexitempo”, também apontando suas contradições:

Em vez de turnos fixos, que não mudam de mês para mês, o dia de trabalho é um mosaico de pessoas trabalhando em horários diferentes, mais individualizados, [...]. Esse mosaico de tempo de trabalho parece distante da monótona organização do trabalho na fábrica de alfinetes; na verdade, parece uma liberação do tempo de trabalho, um verdadeiro benefício do ataque da organização moderna à rotina padronizada. As realidades do flexitempo são bem diferentes [...]. Um trabalhador em flexitempo controla o local do trabalho, mas não adquire maior controle sobre o processo de trabalho em si. A essa altura, vários estudos sugerem que a supervisão do trabalho muitas vezes é na verdade maior para os ausentes do escritório que para os presentes. Os trabalhadores, assim, trocam uma forma de submissão ao poder — cara a cara — por outra, eletrônica (SENNETT, 2009, p. 66-68).

O Gestor 1 relata como ele utiliza sistemas de gerenciamento de projetos para acompanhar a produtividade de cada um individualmente:

Tem períodos que a gente decide realmente estar se reunindo presencialmente 4... 3 ou 4 vezes por semana, e tem períodos, por exemplo, como esse período agora, que a gente tá se reunindo uma vez por semana só. Mas o seguinte, eu converso quase que diariamente com todo mundo, a gestão é toda feita pelo Trello, a gente usa o Trello, usou um tempo o Hosanna, que era um outro sistema. A gente usa hoje o Trello pra controlar **as atividades que cada um tem que entregar**, e aí eles vão me ativando a segunda demanda. Ninguém trabalha *full-time* no projeto, então eles vão me entregando **e eu vou cobrando** as datas (Gestor 1, grifos nossos).

O Gestor 5 também utiliza um sistema, desenvolvido na própria empresa, para controlar a produção, mas afirma que a equipe, na verdade, se autogerencia:

É **autogerenciamento**. A gente tem... totalmente **autogerenciamento**. A gente usa o [sistema], e conforme alguém tem uma ideia, alguma coisa, abre uma atividade dentro do próprio [sistema], a gente discute lá. Eu mando mensagem em alguns horários, tipo à noite, aí no outro dia as pessoas respondem. Enfim, a gente tem um perfil de **autogerenciamento**. Todos aqui têm esse perfil. Não dá pra trabalhar aqui se não tiver esse perfil de **autogerenciamento**. “Ah, alguém precisa me passar um trabalho pra eu fazer”. Não. Isso aqui não existe. Isso aqui não existe, não precisa... não vou ficar esperando um trabalho, alguém vir me mandar fazer um trabalho (Gestor 5, grifos nossos).

Em ambos os casos, o discurso colocado é de autonomia e liberdade para fazer o trabalho a qualquer hora e no ritmo próprio, pois as demandas são individuais. Ao mesmo tempo, fica evidente como o controle é constante, e os prazos cobrados com muito mais rigidez do que em um modelo com jornada fixa. Além disso, o “autogerenciamento” implica autocobrança, pois além do retorno depender da entrega, em muitos casos, a equipe depende do trabalho de um membro para continuar. O Trabalhador 1 relatou essa dificuldade quando questionado sobre os desafios na relação com a equipe, destacando também como a mesma tecnologia apregoada como um facilitador, pode se tornar um problema:

Os desafios são prazos, porque pra mim, como sou muito novo nesse contexto, os prazos são meio complicados, porque eu uso tecnologias novas, atuais, muito atuais, e às vezes o suporte é um pouco ainda limitado, comparado com algumas tecnologias alegadas. [...] [E em relação à equipe?] Pois é, isso traz um desconforto, porque atrasa as entregas, você não consegue chegar, às vezes, cumprir com o que é pedido, e às vezes a gente nem sabe como lidar com isso. Eu falo assim, “Ah, eu vou te dar um prazo”, mas o prazo eu não sei direito, se geralmente eu vou conseguir, porque é algo novo.

Por conta da vigilância constante, Aquino e Martins (2007) destacam a perda do sentido e da importância do ócio. O nada fazer, ou fazer o que se quer sem que necessariamente esta ação esteja ligada ao consumo, é visto com resistência. Não está clara para muitos a necessidade de dar sentido ao próprio tempo, imprimir a subjetividade nas ações; repor, ainda que não completamente, as perdas humanas causadas pelo trabalho. Citando os estudos de Sue e Cuenca, destacam ainda que o ócio tem importantes funções psicológicas, sociais e econômicas. Embora estas últimas sejam ambíguas, por ainda estarem ligadas ao consumo, o ócio também possibilita a percepção da identidade, a manutenção da saúde e do bem-estar, além de propiciar a noção de vontade e liberdade.

O Gestor 2 relata como tenta se organizar para que tenha tempo para si, mas as diversas demandas acabam interferindo:

Eu não tinha, mas hoje em dia eu criei minha tabela pessoal. Horário da manhã, horário da tarde, horário da noite. Esse horário da noite eu tiro pra descansar, pra correr, malhar, pra ler também, pra estudar. Geralmente é manhã e tarde. Variando de segunda a sexta, sábado... às vezes domingo [...]. Olha, algumas vezes, eu não vou te mentir, em alguns momentos acaba se chocando. Então eu tento dividir os horários, mas... pra manter o máximo de foco possível naquela atividade, mas em alguns momentos eles acabam convergindo, e isso é um pouco ruim (Gestor 2).

O Gestor 4 também cita a interferência do tempo dedicado ao trabalho na vida pessoal e familiar:

Não, não consigo dividir tão bem, às vezes. É muito puxado aqui, eu também tenho outro trabalho, e eu acabo trabalhando bastante, porque lá, apesar de serem apenas seis horas, eu tenho que planejar as aulas que eu vou dar e isso já consome muito mais tempo. É difícil, às vezes, conciliar. Eu não digo que sou uma pessoa muito ocupada, mas eu tenho que estar constantemente pensando, e isso já consome bastante o meu tempo. Hoje eu estou muito focado aqui, porque se eu entrasse numa terceira atividade, eu não conseguiria, de forma alguma, gerenciar isso. Eu trabalho no final de semana também, dando aula, e acaba me restando pouco tempo, às vezes. Se eu não for regrado, eu fico com dificuldade de gerenciar meu tempo. E minha família, minha namorada, é um pouco complicado, às vezes (Gestor 4).

Essa relação com o tempo, vendida como a maior das vantagens proporcionadas pela tecnologia, oculta uma dedicação integral para o trabalho. Quando o Gestor 4 coloca que não teria tempo para uma terceira atividade, refere-se a outro trabalho, mas não reflete que na verdade não tem tempo para as atividades pessoais, e minimiza o impacto disso nas relações afetiva e familiar, dizendo que “às vezes” é “um pouco complicado”. O Gestor 2 também reduz a importância da falta de tempo ao falar que “em alguns momentos” os horários se chocam, e que isso é “um pouco ruim”. Essa negação será discutida mais adiante, quando serão analisadas as estratégias defensivas utilizadas pelos participantes.

A flexibilidade exige também mobilidade. Como constata Harvey (2008, p. 144), para manter o emprego, o trabalhador “deve atender à expectativa de ser adaptável, flexível, e, se necessário, geograficamente móvel”. Gaulejac (2007, p. 207) também atesta: “As consequências pessoais da flexibilidade exigem mobilidade, disponibilidade, aceitação da incerteza, implicação no trabalho, gosto pela complexidade, mobilização mental e psíquica, adaptabilidade, capacidade para a reconversão”.

Seja pela busca de melhores salários e benefícios ou simplesmente para a subsistência, várias pessoas se dispõem a mudar de cidade ou de estado, o que produz reflexos

em vários aspectos da vida desses trabalhadores. O Gestor 5 cita como a mudança para um grande centro é colocada como requisito para o crescimento da empresa, mas indica o interesse em continuar na cidade, mesmo diante da resistência dos clientes:

A gente quer crescer e quer crescer aqui em São Luís. Eu sempre tive muita resistência. O pessoal: “Ah, vai pra São Paulo, vai pra não sei o quê”. E a gente sempre valorizou ficar aqui [...]. A tecnologia hoje, o cliente tá em São Paulo, ele não sabe onde a gente tá. Ele quer ser mudado, ele quer ser transformado, ele não quer saber onde a gente tá. Tudo bem que tem alguns que têm preconceito, “Ah, é do Maranhão”, mas isso pouco importa. Na hora que a gente mostra o nosso valor [...] eles percebem o know howzinho que a gente já tem ali naquela área, que ele não tá tão acostumado, ele esquece, esquece estado, esquece tudo. É tecnológico, nós trabalhamos com um negócio tecnológico, então meio que a gente valoriza muito estar aqui (Gestor 5).

Porém, todos os gestores entrevistados reconhecem que o Maranhão ainda apresenta muitas dificuldades para uma empresa da área de tecnologia, como o reconhecimento por parte dos empresários (possíveis clientes) da necessidade de modernização, a precariedade do acesso à internet e a escassez de profissionais com a qualificação exigida. Nenhum deles, contudo, demonstrou a intenção de mudar para outro estado.

O território em que se cresce e se vive é formador de subjetividade, na medida em que é carregado de conteúdo relacional, afetivo e mesmo político e social. A alteração desse ambiente exige uma reterritorialização, a partir de estratégias de ressignificação das relações sociais, econômicas, políticas e afetivas (DUARTE, 2009).

Mesmo com a diferença na motivação da migração entre pessoas de classes mais abastadas, que vivenciam maior segurança e mesmo liberdade de escolha na mobilidade e outras de classes mais necessitadas, que são impelidas por falta de opção, os efeitos sobre os sujeitos e as famílias são bem semelhantes. As relações sociais são afetadas, pois perde-se o contato com as antigas relações e são criados novos laços que podem ser saudáveis e construtivos ou não.

3.2 Flexibilidade e cultura do *management*

O perfil de trabalhador nesse contexto é igualmente transformado. Surge um estereótipo de profissional quase mitológico, com superpoderes, um trabalhador capaz de se manter sempre atualizado e qualificado, que se adapta aos mais diversos ambientes e às diferentes equipes, mais ativo, rápido, forte, dinâmico, competente e seguro de si (GAULEJAC, 2007).

Essa pessoa certamente não existe, mas a busca por esse ideal leva a uma forma de lidar com a vida pessoal semelhante a como se administra o trabalho, gerenciando cada aspecto da existência em busca da otimização e excelência. Ser algo menos que o melhor é inaceitável, pois o sucesso dependeria somente dos esforços individuais e o fracasso seria fruto da incompetência, incapacidade ou falta de dedicação. Entram em cena o gerencialismo e a cultura do *management*, tentativas de transpor a gestão organizacional para a vida: “A vida se torna um plano de carreira” (GAULEJAC, 2007, p. 185). Tudo será afetado: tempo, relações, saúde, subjetividade:

O manager emerge como figura ideal do homem que empreende, capaz de assumir riscos, decidir, resolver problemas complexos, suportar o estresse, desenvolver sua inteligência cognitiva e também emocional, pôr todas as suas qualidades a serviço da rentabilidade” (GAULEJAC, 2007, p. 179).

O Gestor 1 relata como busca controlar o tempo para otimizar seu desempenho e resultados:

Eu tenho horário para acordar, minha agenda é toda no Google Agenda. Hoje a minha rotina é muito simples, eu levanto 5h40, vou pra academia, volto, tem umas leituras que eu faço, de manhã, passo notícia, e-mail, aí a agenda de trabalho que varia, depende do dia. Tem dia que eu tenho consultoria, tem dia que eu tô atendendo cliente, tem dia que eu tô resolvendo pepino dos desenvolvedores. A rotina varia. E de noite, dependendo da semana, eu tenho reuniões com a equipe, presencial ou por Skype. É basicamente isso.

A tentativa de controle dos horários e conciliação das diversas demandas é relatada por todos os participantes, como também foi colocado anteriormente pelo Gestor 2. Outro ponto comum é a necessidade de atualização constante, não do ponto de vista acadêmico, mas em relação ao empreendedorismo e à tecnologia. A participação frequente em eventos é quase uma norma, e a leitura dos *cases* de sucesso uma constante. Eles também demonstraram, com uma ou outra exceção, dificuldade em admitir deficiência em algum aspecto da vida ou da carreira. Mesmo reconhecendo que ainda têm um longo caminho a percorrer, acreditam estar na trilha certa.

Wood Jr. e Paula (2010, p. 199) analisam como a cultura da excelência tem se tornado o novo paradigma norteador das relações sociais, especialmente no âmbito do trabalho: “De fato, tal ideário vem ganhando força de dogma. Quase não questionamos sua validade e tendemos a acreditar em sua universalidade”. Para Gaulejac (2007), a ética protestante não é mais suficiente como sustentação ideológica do capitalismo, assumindo em seu lugar a ideologia gerencialista. Na interpretação de Fairclough (2001), as ideologias são construídas

em várias dimensões da prática discursiva e são muito mais eficazes quando são naturalizadas e atingem o status de “senso comum”.

O discurso da excelência é sustentado em grande parte por publicações (livros, revistas, *sites*, redes sociais) que tentam naturalizar a exigência das empresas e do mercado pela alta performance. Como apontam Wood Jr. e Paula (2010, p. 200), o que esses “gurus”, “experts” fazem é tentar dar “soluções simples para problemas complexos”; problemas como o esvaziamento de sentido do trabalho e a insegurança diante da incerteza e imprevisibilidade. Eles fazem parecer que, seguindo receitas prontas e modelos pré-estabelecidos, pode-se resolver questões que sempre atormentaram a humanidade, como o sentido da vida ou a felicidade.

Várias denominações são utilizadas para definir o sujeito em busca do ideal da excelência, conforme compiladas por Wood Jr. e Paula (2010), a partir de características singulares: Indivíduo S.A. (combativo, flexível e perfeccionista), homem irônico (incapaz de se levar a sério), homem camaleão (identidade adaptada às diferentes situações) e *homo reticularis* (hiperativo, adaptável, comprometido, autônomo e ambicioso).

Em pesquisa realizada por Carrasqueira, Moraes e Soboll (2014), foram analisadas 13 edições de uma publicação específica, a revista *Você S/A*, uma das mais populares divulgadoras do imaginário gerencialista. Nos conteúdos das reportagens e entrevistas, destacaram-se três características exigidas dos profissionais de sucesso dentro dessa cultura: o gerenciamento da carreira, ou seja, o desenvolvimento das habilidades necessárias; a flexibilidade, aqui entendida como uma habilidade relacionada à capacidade de adaptação e readaptação no contexto de mudanças frequentes e, por fim, o engajamento, o comprometimento com a organização, sua cultura e seus objetivos. Os três aspectos relacionam-se e confundem-se, criando “um imaginário de sedução em que o envolvimento subjetivo do trabalhador impede questionamentos acerca da própria estrutura do sistema produtivo e de seus vínculos superficiais e coisificados” (CARRASQUEIRA; MORAES; SOBOLL, 2014, p. 225-226). Todas essas características estão presentes na cultura das *startups*, como será discutido adiante.

A tentativa de atendimento às exigências do gerencialismo, porém, tem um custo. São enfatizados o individualismo e a agressividade, pois todos os outros são concorrentes e não há lugar no pódio para todos: “a excelência não é compartilhada” (SOBOLL; HORST, 2013, p. 225); há uma padronização das subjetividades, perdendo-se a possibilidade de construção a partir das diferenças; tira-se o poder de mobilização social da coletividade, por uma despolitização e pela competição.

Instala-se um paradoxo, pois enfatiza-se a necessidade de trabalhar em equipe para se obter os melhores resultados, mas é uma equipe cuja serventia, na prática, é de uma fiscalização e controle mútuos, além de disputas mais acirradas por desempenho. As recompensas são individuais e a cobrança, coletiva.

As lideranças dentro dessas equipes também se revelam um engodo, por uma falsa colaboração, como se o líder fosse mais um membro, o que não ocorre de fato. As relações de poder e a concorrência são assim camufladas (SENNETT, 2009).

A fala da Trabalhadora 2 explicita essa contradição entre a autonomia concedida e o controle exercido pelo líder:

Ele senta do meu lado. Só daí tu já vê. **Ele senta bem do meu lado.** Então a relação... eu gosto muito de ter a relação com ele, porque ele é muito aconselhador. Então se eu tô fazendo... **ele escuta todos os meus atendimentos, ele dá opiniões, ele manda material pra eu estudar.** Então, se eu faço alguma coisa que não tá muito certo, não tá muito de acordo com aquilo que **a gente** estudou, com aquilo que **a gente** acredita, ele já fala. **E ele fala aqui perto de todo mundo, assim, normal.** Porque aqui uma cultura que a gente tem é a do *feedback*. E é muito rápido, é instantâneo, o *feedback*. Então, é uma relação bem próxima, e é uma relação bem próxima de **autonomia e poder de decisão**. Ele nos dá todo o empoderamento. Eu tenho seis meses, e eu acho que eu já apliquei quase dez processos aqui, não dez processos, mas dez coisas novas, eu pude aplicar, dez ideias novas. Coisas que em outro lugar eu não tinha essa possibilidade. E ele aceita. Antes de aceitar, claro que **ele analisa**, a gente estuda primeiro, **mas ele aceita** (Trabalhadora 2, grifos nossos).

Ela acredita ter autonomia e poder de decisão, ao mesmo tempo que afirma que o gestor acompanha cada etapa do seu trabalho, e indica o caminho a ser seguido. A autoridade e a forma como as correções são feitas são naturalizadas e internalizadas: “ele é muito aconselhador”, “ele manda material pra eu estudar”, “se eu faço alguma coisa que não tá muito certo, não tá muito de acordo com aquilo que a gente estudou, com aquilo que a gente acredita”, “ele fala aqui perto de todo mundo, assim, normal”. De acordo com Fairclough (2001, p. 120):

Não se deve pressupor que as pessoas têm consciência das dimensões ideológicas de sua própria prática. As ideologias construídas nas convenções podem ser mais ou menos naturalizadas e automatizadas, e as pessoas podem achar difícil compreender que suas práticas normais poderiam ter investimentos ideológicos específicos.

Outra contradição nociva nesse contexto é o aparente estímulo à participação dos trabalhadores em decisões relativas à gestão ou à produção. De acordo com Chanlat (1995), um modo de gestão participativo seria o mais salutar, por promover a cooperação, a confiança, o reconhecimento, o diálogo e a solidariedade. Entretanto, como ele mesmo destaca, se não

houver coerência entre o que é divulgado e o que é praticado, ocorre uma desilusão, gerando respostas agressivas e uma atitude de cinismo nos envolvidos.

Segundo Seligmann-Silva (2011), o que domina atualmente é uma falsa participação, apenas no nível do discurso, um participacionismo, que só serve para ocultar a dominação, ao mesmo tempo que a fortalece: “A falsidade tem arruinado a confiança, deteriorado as relações interpessoais e contribuído para aumentar o individualismo insensível e uma competição que pode se tornar feroz” (SELIGMANN-SILVA, 2011, p. 500). Fairclough (2001) aponta, nesse sentido, a aparente democratização do discurso, que se processa através da “redução de marcadores explícitos de assimetria de poder entre pessoas com poder institucional desigual” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 129).

O Gestor 4 (ao qual a Trabalhadora 2 se refere) demonstra um discurso de participação dos trabalhadores, ao mesmo tempo que admite tomar decisões sem ela, e diz não impor nada, mas usa de convencimento e interiorização da “missão”. Ele pergunta para as pessoas “o que elas acham”, mas tenta “convencê-los” do que ele acha. Quando “aderem” à ideia, ela se torna deles:

Eu gosto de gerenciar de forma compartilhada, eu gosto de conversar com eles, eu gosto de bater papo com eles, eu não me coloco a um nível acima de ninguém, e valorizo muito a opinião de todo mundo. Também levo todo mundo pro processo de aprendizado e descoberta. **Eu acho que se eles aprendem, se eles descobrem, eles conseguem levar aquela missão pra eles também.** Eles acabam sendo parte da missão. Eu gosto de tomar decisões em conjunto com eles, mas eu tenho também que ter, em determinados momentos, a resiliência de tomar as decisões eu mesmo. Mas a minha gestão é bem compartilhada, é a primeira vez assim que eu tenho contato com liderança, com gestão, e a minha posição sempre é de perguntar para as pessoas o que elas acham, **tentar convencê-los.** Eu acho que, quando a gente leva a missão pra pessoa, ela acaba aderindo muito mais àquela ideia. **Se ela acredita no que ela tá fazendo é muito melhor.** Eu não tento impor nada, e conscientizando todo mundo de que a gente tem que aprender constantemente, que a gente não pode ficar parado, que a gente tem que evoluir sempre (Gestor 4, grifos nossos).

Como se percebe por essa fala, além da interiorização da cultura do gerencialismo, os trabalhadores também são instados a assimilar e divulgar como seus os valores da organização: “Eu acho que se eles aprendem, se eles descobrem, eles conseguem levar aquela missão pra eles também”. Advém daí um sentimento de pertença e reconhecimento, e uma identificação tal com a empresa, que lhe possibilita uma projeção do seu próprio narcisismo, como se o crescimento e lucratividade dela também fossem seus:

Esse processo de captação do Ideal do Eu por um ideal coletivo favorece a identificação, a mobilização psíquica e a adesão. A empresa se apresenta como um objeto de identificação comum (objeto no sentido psicanalítico do termo) que cada um é convidado a interiorizar, a assumir em si, a introjetar (GAULEJAC, 2007, p. 85).

A identificação é avaliada desde o processo de seleção, como fica evidente na fala do Gestor 1 (grifos nossos):

Pra mim são quatro critérios que eu uso. O primeiro, a pessoa tem que **estar alinhada com o propósito**, ela tem que amar fazer aquilo. E não só amar desenvolver [*softwares*], não só amar fazer gestão, não só amar fazer marketing, não só amar tocar operação, como é o caso da K [trabalhadora da *startup*]. Ela tem que **amar o propósito** pelo qual a gente tá ali, a gente existe. Pra mim, a maneira como eu faço isso é muito simples. Eu chego e falo assim: “Olha, esse aqui é o meu propósito, **eu existo pra isso, eu vou morrer por isso**”. E eu fico olhando pra cara da pessoa, pra ver se o olho dela brilha. Não tem jeito. A pupila lubrifica, o olho brilha, se a pessoa se emocionou. Não tem jeito. Se o olho não brilhou... Hoje eu tô com uma que, tecnicamente, na área de marketing, é minha terceira opção. Só que assim, extremamente apaixonada. Acho que **ela é mais apaixonada pela *startup* do que eu mesmo**.

Ao selecionado, não basta se identificar com sua função ou sua profissão, é preciso demonstrar o “brilho no olhar” diante do propósito que não é dele, mas da empresa, emocionar-se e apaixonar-se por ela, mais até do que o próprio fundador.

Tal necessidade de engajamento e envolvimento com a empresa e seu propósito também foi destacada pelos outros gestores, como ilustrado pelo Gestor 3:

Primeiramente, é o engajamento. É tu apresentar, pode ser em forma de *pitch*, em forma mesmo não convencional, a tua *startup* pro potencial sócio ou potencial funcionário, e ele... e tu sentir o brilho nos olhos, que aquele cara gostou realmente daquela ideia, e que ele agrega valor àquilo. O engajamento é o fator primordial pra você construir uma equipe de sucesso. E essa responsabilidade é minha. A responsabilidade é essa, de criar e manter o engajamento competente na equipe, acreditando no projeto [...]. Esse engajamento com o projeto é muito, muito mais valioso do que você contratar um profissional bom, excelente no mercado, mas que não tem aquela paixão, aquela vivência, de quando errar, consertar de forma imediata, e dar outras três, quatro, cinco soluções. Quando você percebe profissionais dessa categoria, com essa postura, são profissionais que realmente gostam daquilo que tão fazendo.

Percebe-se a repetição da necessidade do “brilho nos olhos”, tão valorizado por empreendedores e gestores em geral. Também é colocado novamente que a qualificação ou expertise do profissional são menos importantes do que o “engajamento com o projeto” e a “paixão” também já citada. Interessante a expressão “engajamento competente”, indicando significar que mesmo estando em segundo plano, a competência para “quando errar, consertar de forma imediata” é igualmente relevante. Também é curioso como ele assume para si a

responsabilidade de “criar e manter” esse engajamento, ou seja, incutir a “ideia”, o “projeto” e fazer com que os profissionais “acreditem” nisso.

Ao falar da sua equipe atual, o Gestor 1 (grifo nosso) aponta:

Olha, o positivo é que a equipe tem um propósito bem alinhado, e eles são muito bons no que fazem. Então isso é um ponto muito positivo, porque querendo ou não, **a gente tá há um ano sem ganhar dinheiro e eles continuam entregando no mesmo ritmo.** Você tem que gostar muito do que você faz, pra continuar assim. Você tem que apostar, e eu dei “n” oportunidades pra eles desistirem e saírem [...]. Mas eles continuam. [Porque você acha que eles continuam?] Pelo propósito. A gente é bem alinhado quanto a isso. [Qual é o propósito?] Nosso propósito é desenvolver empreendedores através de soluções colaborativas e lucrativas. Então a gente aposta nisso e a gente acha que precisam de ferramentas assim e a gente vai continuar trabalhando pra isso.

Nota-se que o processo de escolha da equipe foi bem-sucedido, pois ela se mantém mesmo sem receber nada há um ano, o que para o gestor é um ponto positivo, pois “continuam entregando no mesmo ritmo”. A assimilação (para a qual ele utiliza o termo “alinhado”) foi tanta que o propósito não é mais apenas dele, é “nosso”. Novamente é usada a metáfora da aposta, e novamente fica claro quem são os perdedores.

Essa introjeção ou assimilação dos valores organizacionais é definida por vários autores (ALVES, 2006; 2011; SELIGMANN-SILVA, 2011; HORST; SOBOLL; CICMANEC, 2013; FARIA, 2013; CARRASQUEIRA; MORAES; SOBOLL, 2014) como “captura” ou “sequestro” da subjetividade:

O sequestro da subjetividade por parte da organização, consiste no fato desta apropriar-se, planejadamente, através de programas na área de gestão de pessoas, e de forma sub-reptícia, furtiva, às ocultas, da concepção da realidade que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos individuais ou coletivos que a compõem (FARIA, 2013, p. 385).

O objetivo continua o mesmo, aumentar a produtividade e a lucratividade a qualquer custo, apenas os mecanismos se tornaram mais sutis:

Diante desse contexto, em que as organizações articulam estratégias que empregam métodos instrumentais práticos e ferramentas de controle psicológico, a subjetividade dos trabalhadores passa a ser controlada e mobilizada por meio de mecanismos poderosos e sutis, que têm como finalidade última aumentar sua produtividade e lucratividade, independentemente do custo que isso represente aos trabalhadores envolvidos em seus processos. (HORST; SOBOLL; CICMANEC, 2013, p. 10).

Ou, nas palavras de Carrasqueira, Moraes e Soboll (2014, p. 227): “No capitalismo flexível, a subjetividade dos trabalhadores passa a ser considerada um ‘ativo’ da empresa, que

deve ser capitalizado e manipulado estrategicamente de modo a atingir os objetivos e maximizar os resultados da organização”.

Vieira e Nogueira (2013) destacam como o uso de eufemismos reforça a captura, levando o trabalhador a sentir-se um “colaborador”, “parceiro”, “associado”, e que com a devida diligência, pode “vencer”, “chegar lá”, “ser vitorioso”. Na prática, como foi demonstrado pelas citações dos entrevistados, não existe espaço para tal colaboração, a relação continua assimétrica, não havendo também abertura para contestação ou crítica. Ainda de acordo com os autores, a lógica do trabalho árduo e da produtividade parece estar entranhada também nas práticas de RH e nos discursos de psicólogos, médicos do trabalho, assistentes sociais e advogados trabalhistas.

Essa forma de controle é muito mais poderosa que a dominação rígida do modelo anterior, uma vez que o sujeito passa a ser o próprio vigia, cobrando de si mesmo melhor desempenho e resultados, exigindo maior dedicação e esforço, mentindo e enganando-se, buscando acreditar em promessas que dificilmente se cumprirão. Em seguida, serão analisadas com maior profundidade as contradições decorrentes da flexibilização das relações no contexto das *startups*.

4 “AQUI É UM MAR DE INCERTEZAS”: a insegurança como norma e fundamento das *startups*

Dentro da lógica da acumulação flexível e financeirização do capital, surgiu, no final dos anos 1990, um empreendedorismo voltado para o mercado digital. No início da popularização da internet, várias iniciativas foram criadas para tentar aproveitar o novo mercado e modelo de negócios que se mostravam disponíveis com a rede conectando computadores do mundo inteiro. Grandes investidores aplicaram verdadeiras fortunas em empresas que tinham apenas uma ideia de como funcionar e lucrar pela internet:

No final da década de 90, bastava uma iniciativa ter o prefixo “e-” para mostrar potencial e conquistar a atenção da mídia e do público. Era só apor o sufixo “pontocom” ao nome da empresa para receber um cheque de dezenas de milhões dos investidores. O pontocom era ostentado como símbolo da modernidade, da agilidade e do sucesso da “Nova forma de *economia*” que as empresas de Internet e de tecnologia representavam (GIBRÁ, 2009, p. 185, grifos do autor).

A empolgação durou pouco, quando percebeu-se que tudo não passava de mera especulação, e que os investimentos não dariam o retorno esperado, sequer para compensar os gastos: “O fato é que o valor das empresas não era calculado pelo fluxo de caixa, como nas companhias mais antigas e sólidas, e sim com base numa perspectiva de lucro futuro” (GIBRÁ, 2009, p. 186).

Por fim, ocorreu o que ficou conhecido como o estouro da bolha da internet, ou bolha pontocom. Várias empresas faliram e acionistas tiveram enormes prejuízos em bolsas de valores de diversos países. A supervalorização de produtos e serviços oferecidos pela internet durou menos de uma década:

A Internet como fenômeno comercial começou em 1995, num período em que havia muitas ideias originais e quase nenhum dinheiro para realizá-las. Depois passou a um novo capítulo: surgiu dinheiro para qualquer ideia de site, por mais esdrúxula que fosse. O terceiro capítulo abriu-se quando a bolha da Internet estourou (GIBRÁ, 2009, p. 189).

Muitas empresas, porém, foram bem-sucedidas. Às pequenas iniciativas criadas nesse contexto, denominou-se *startups*, termo relacionado a início, começo. A palavra já era usada nos Estados Unidos havia várias décadas, mas só nessa época começou a ser empregada em outros países, como no Brasil (GITAHY, 2016a). Desde então, passou a significar uma empresa em fase inicial, o que não é suficiente para caracterizá-las hoje.

Existem algumas divergências na definição de *startup*, mas alguns pontos são consenso. Além de estar em fase inicial, ela precisa ter (STARTUPS, 2016):

- uma proposta inovadora;
- modelo de negócio escalável;
- base tecnológica;
- baixo custo para iniciar as atividades;
- uma ideia com potencial de se transformar em negócio.

Um ponto importante destacado na literatura da área diz respeito ao cenário de incerteza em que uma *startup* atua. Por mais inovadora que seja a ideia, não há nenhuma garantia de que o negócio prosperará. Apesar disso, espera-se que ele seja escalável, isto é, tenha potencial para crescer sem limites, ampliando sua base de clientes até o nível mundial. Essa característica está relacionada à possibilidade do produto ou serviço ser repetível, por exemplo, a venda de filmes ou músicas através de *streaming*². O formato de distribuição não impede que várias pessoas consumam o mesmo produto simultaneamente, em lugares variados. São repetidos à exaustão no meio os exemplos da Uber e da Airbnb, a primeira como a maior empresa de transporte urbano do mundo que não tem nenhum veículo próprio, e a segunda como a maior empresa de hospedagem, sem ter sequer um imóvel. Os dois casos são modelos do que ficou conhecido como economia compartilhada. O que essas empresas-aplicativos fazem, na verdade, é conectar os proprietários de veículos ou de imóveis com os clientes interessados. Porém, ainda de acordo com as críticas que relacionam flexibilização e precarização, a desigualdade da relação aumenta, gerando o fenômeno descrito por Abílio (2017) como uberização do trabalho:

Trata-se de um novo passo nas terceirizações, que, entretanto, ao mesmo tempo que se complementa também pode concorrer com o modelo anterior das redes de subcontratações compostas pelos mais diversos tipos de empresas. A uberização consolida a passagem do estatuto de trabalhador para o de um nanoempresário-de-si permanentemente disponível ao trabalho; retira-lhe garantias mínimas ao mesmo tempo que mantém sua subordinação; ainda, se apropria, de modo administrado e produtivo, de uma perda de formas publicamente estabelecidas e reguladas do trabalho (ABÍLIO, 2017).

A empresa tem sofrido vários processos trabalhistas em diversos países pelos

² Fluxo de mídia – distribuição de conteúdo pela internet em tempo real, sem armazenamento no dispositivo do usuário, utilizado por serviços como YouTube, Netflix ou Spotify.

motoristas que são considerados por ela como prestadores de serviço autônomos. Eles pleiteiam o pagamento de obrigações trabalhistas, como o reconhecimento do vínculo empregatício, horas extras, férias remuneradas e décimo-terceiro salário. No Brasil, até abril de 2017, estava em tramitação no Congresso Nacional um Projeto de Lei que buscava regulamentar os aplicativos de transporte como ele, basicamente equiparando-os aos táxis, como serviços de transporte público.

Ainda em relação ao conceito, Eric Ries (2012, p. 26), um dos gurus do assunto, define *startup* como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Ele vai desenvolver o tópico “instituição” para falar da necessidade de gerenciamento racional, mas destaca o ambiente de incerteza:

A maioria das ferramentas da administração geral não são projetadas para florescer no solo adverso da extrema incerteza, no qual as startups vicejam. O futuro é imprevisível, os clientes testemunham um conjunto crescente de alternativas, e o ritmo da mudança está sempre aumentando. (RIES, 2012, p. 27).

Os gestores entrevistados confirmam tal característica, reconhecendo as dificuldades advindas dela:

A concepção de *startup* envolve um ambiente de **extrema incerteza**, e as pessoas às vezes olham *startups* como um ambiente que é até mais fácil, mais flexível ou até melhor, mais prazeroso [para] trabalhar. **Só que *startup* na verdade é uma jogada muito arriscada**, que você tem que saber lidar com isso, e a gente agora que tá ficando maduro em relação a isso (Gestor 4, grifos nossos).

Então a gente trabalha muito com hipótese, com incertezas. **Viver numa *startup* é trabalhar com incertezas**, e com mudanças o tempo todo. É bem diferente de uma empresa normal, porque numa empresa normal, você vai lá e faz teu serviço, é aquilo dali e pronto. Aqui não. Daqui [a] três meses, pode mudar tudo que a gente tava escrevendo no quadro, pensando... pode jogar fora, que essa não é a prioridade, tem uma outra prioridade. É bem complicado, não é fácil (Gestor 5, grifo nosso).

As falas dos gestores são significativas em vários aspectos. Ao comparar as *startups* com empresas “normais”, destacam seu atributo fundamental, o ambiente de dúvidas e insegurança, uma “jogada muito arriscada”. A analogia remete ao simbolismo da aposta já comentado, e o ambiente aparentemente “melhor, mais prazeroso” faz lembrar o clima criado pelos cassinos para manter os jogadores em um estado quase de transe, afastados do mundo exterior. Truques como a ausência de relógios ou janelas, a iluminação, assentos e decoração confortáveis e acolhedores, até a oferta de comida e bebida gratuitamente são algumas das estratégias utilizadas por essas casas de jogos (10 TRUQUES, 2017) e frequentemente copiadas pelas *startups*.

Fairclough (2001) analisa o uso de metáforas como parte fundamental da estruturação dos discursos, e não apenas como recursos estilísticos. A escolha por determinada analogia e não outra diz respeito à forma como construímos a realidade e como são estruturados nossos conhecimentos, formas de pensamento e crenças. Tal análise auxilia sobremaneira na interpretação da ênfase na aposta como a percepção que os participantes têm do ambiente das *startups*.

Outro ponto importante nas falas é a admissão de que “é bem complicado, não é fácil”. Apesar do entrevistado não deixar claro do que se tratam tais complicações, os trabalhadores explicitam como esse ambiente forjado se reflete sobre eles. O clima de incerteza gera sensações de insegurança e ansiedade em relação ao futuro. Os seguintes relatos ilustram tal impacto: “Talvez um dos pontos da *startup* é que você começa sempre com o grau de incerteza enorme. Na verdade, esse é um dos pontos pra ser uma *startup*, ter um alto grau de incerteza, e **isso afeta a gente**” (Trabalhador 1, grifo nosso).

Eu gosto que as coisas tenham alguma certeza, algo certo. Eu gosto de estar num navio, e nesse barco [que] eu estou, navegar. Ele pode até ser turbulento, mas [que] eu saiba onde eu vou chegar. E aqui na *startup* não, **aqui é um mar de incertezas**. E isso é uma coisa que... é algo que causa não só em mim, mas eu já conversei com outras pessoas, que trabalham aqui mesmo, **é algo que gera muito mal-estar**, esse ambiente de incertezas (Trabalhadora 2, grifos nossos).

Enquanto busca enfatizar a sua própria necessidade de segurança, de firmeza (“eu gosto”, “que eu saiba onde eu vou chegar”), a entrevistada reconhece que navegar num “mar de incertezas” é algo que gera mal-estar a qualquer passageiro a bordo desse navio. A falta de uma perspectiva de futuro, de um porto onde chegar e ancorar pode ser desesperador. A alegoria é pertinente, e diversos elementos podem ser comparados à força dos ventos ou das marés: as inovações tecnológicas, o desejo dos clientes, a vontade dos investidores, os avanços da concorrência, oscilações de mercado, variações na economia, modificações políticas e na legislação. Esses elementos afetam todos os trabalhadores, é verdade, mas quando eles são as únicas forças no comando, somam-se à insegurança os sentimentos de impotência, desamparo e abandono. Ela continua:

Esse ambiente de incertezas é muito complicado, as mudanças aqui são muito repentinas, e rápidas, toda hora, todo momento. Imagina, tu estruturou uma coisa enorme, passou um dia inteiro fazendo aquilo dali, e a gente vai mudar porque surgiu algo novo, um conhecimento novo ou alguma informação nova veio, que isso aqui não funciona mais. **E a própria ideia, vai dar certo ou não vai?** Todas as *startups* sofrem isso, algumas que não receberam investimentos altíssimos. Mas isso aqui vai dar certo ou não vai? Qual o meu plano de carreira aqui? Não tem. **Eu tenho um**

ambiente maravilhoso, mas eu tenho um ambiente enorme de incertezas
(Trabalhadora 2, grifos nossos).

O “algo novo”, o “conhecimento novo”, a “informação nova” remetem às forças mencionadas. Chama a atenção nessa fala, porém, a preocupação com a própria “ideia”: “vai dar certo ou não vai?”. Coloca-se em questão a estrutura mesmo do navio: até que ponto ele é capaz de resistir, de não afundar? O risco é tão reconhecido pelos gestores que foi muito comum, durante as entrevistas, eles se referirem às suas empresas como “projetos”. Já foi citada uma fala do Gestor 1, na qual ele afirma que “nem todos trabalham *full time* no projeto”. O Gestor 3 afirma que sua equipe é formada por “profissionais muito engajados com o projeto”. Ora, navegar em um “projeto” é realmente um risco e uma aposta, e a possibilidade de ganho, ínfima, como afirmado pelo Gestor 1: “A chance de uma *startup* dar certo é muito pequena, é de uma em mil. Então sejamos sinceros, a probabilidade de eu estar nas 999 que não deram certo é muito maior”.

A entrevistada percebe o ambiente como “maravilhoso” (palavra que repete diversas vezes ao longo da entrevista), remetendo ao clima criado para que os apostadores se sintam confortáveis, ao mesmo tempo em que reafirma o ambiente de incertezas. Sobre o plano de carreira, é algo muito significativo para ela: “Mas eu pretendo ter um plano de carreira mesmo em outra empresa, assim, grande. Isso é bem claro aqui, eu nunca escondi pra [*sic*] ninguém, falo pro [Gestor 4], eu vou tentar a Ambev, vou tentar a Vale. E é isso, eu quero muito ter um plano de carreira” (Trabalhadora 2). Ao final da entrevista, quando perguntada se gostaria de acrescentar algo, ela voltou a comentar essas questões:

O que pode ser mais agravante dentro do ambiente de *startup*, como eu falei, são as incertezas. **É muito sério isso aqui dentro**. Eu acho que, por mais jovens que somos, assim, que queira se desafiar, que queira... mas em mim ainda tenho muito enraizada essa cultura tradicional, de ter algo certo, de um concurso público, de ter algo seu também, isso é muito importante. Por não ter isso, às vezes, se acontece algum conflito, ou um investidor não investe mais, ou dá um *feedback* que a ideia talvez não seja muito legal, **isso acaba deixando a gente mal**. E aí tu vai [*sic*] parar pra pensar: e aí, cadê o meu plano de carreira, como é que eu vou crescer nesse ambiente aqui? Não dá. **Mas fora isso, é maravilhoso** (Trabalhadora 2, grifos nossos).

De fato, “é muito sério” e “deixa mal” quem está tão implicado nesse contexto que não percebe suas contradições e conclui afirmando, aparentemente para si mesma, que “fora isso, é maravilhoso”. Essa forma de lidar com o sofrimento causado pela insegurança será melhor discutido adiante, quando tratarmos das estratégias de defesa.

Por causa do ambiente de incertezas, as *startups* devem estar sempre dispostas a *pivotar*, outro jargão da área, que significa “girar em outra direção e testar novas hipóteses, mas

mantendo sua base para não perder a posição já conquistada” (GITAHY, 2016b). O termo tem origem em uma peça de motor de carro, o pivô, que gira em torno do próprio eixo, e também no basquetebol, onde o jogador faz um movimento em que mantém uma das pernas fixa enquanto gira em busca da melhor jogada. Nesse sentido, a empresa mantém-se alerta e pronta para mudar e adaptar-se a novas demandas e oportunidades, porém sem alterar suas características fundamentais. Um exemplo bastante ilustrativo dado também por Gitahy (2016b) é o da Paypal, que surgiu com o objetivo de realizar transferências de dinheiro virtualmente entre dispositivos como o Palm, antecessor dos *smartphones*. Com o tempo, a empresa mudou seu serviço para micropagamentos e troca de valores via internet.

O livro considerado a bíblia do ramo, *Startup: manual do empreendedor*, define-a como “uma organização temporária, em busca de um modelo de negócios escalável, repetível e lucrativo” (BLANK; DORF, 2012, p. xvii, tradução nossa). Ele enfatiza que uma *startup* não é uma versão em miniatura de um grande empresa, para defender que “inequivocamente, o currículo tradicional de um MBA para gerenciar grandes companhias como IBM, GM e Boeing *não funciona* em startups. Com efeito, é tóxico” (BLANK; DORF, 2012, p. xiii, grifo dos autores, tradução nossa). Dessa forma, ele busca funcionar de fato como um manual com regras detalhadas que buscam orientar desde a concepção até o desenvolvimento de uma *startup*. Uma fala do Gestor 3 confirma que a formação acadêmica não é um requisito nesse campo, e que o autoconhecimento e a motivação são mais importantes:

Empreendedorismo não tem nada a ver com formação acadêmica. A formação acadêmica, ela significa, no mundo do empreendedor, o autoconhecimento, e ele é importantíssimo. Mas muito maior que o autoconhecimento é a motivação. Quando a motivação morre, não importa se você é mestre, se você é doutor, se você é PhD. Isso aqui é o outro lado da moeda. A sua motivação é que te leva a superar e te encaminha a analisar qualquer sonho impossível (Gestor 3).

Além dele, que abandonou um curso superior, vários outros também não o concluíram ou não se dedicaram a uma pós-graduação. O autoconhecimento também foi citado por outros como requisito para um empreendedor de sucesso, e a motivação é destacada não apenas em relação aos empreendedores, mas foi mencionado por vários como principal desafio manter a equipe motivada, diante da possibilidade de frustração sempre presente:

Desafio, que são pessoas diferentes. E, o líder por si só, o CEO³, geralmente o líder é o CEO de uma *startup*, ele... ela é uma empresa bem frágil, que a qualquer momento

³ Sigla para *Chief Executive Officer*, cujo correspondente em português seria Diretor Executivo. O termo tem sido muito usado no meio de *startups*, embora essa função esteja tradicionalmente ligada a grandes empresas e o seu ocupante alguém de reputação e prestígio reconhecidos.

ela pode se desfazer [sic], ela pode se desfazer. Como assim se desfazer? Você tem que sempre manter sua equipe focada, direcionada, alimentada pela proposta da empresa (Gestor 2).

O maior risco de frustração está relacionado à insegurança do modelo de empresa, “frágil”, que pode se “desfazer a qualquer momento”, e a maneira que eles encontram para cultivar a motivação é dar um propósito, na verdade, o propósito deles, da *startup*, como já comentado, e não o de cada trabalhador.

Até que a empresa se estabeleça e passe a dar retorno (quando deixa de ser uma *startup*), ela precisa de investimento, não apenas de bancos ou instituições financeiras, mas principalmente de parceiros, profissionais altamente qualificados e experientes, com vivências prévias de empreendedorismo (STARTUPS, 2016). Por conta dessas características, o investimento vai além do aspecto monetário, tais parceiros atuam também com mentoria, programas de aceleração e estabelecimento de *networking*, e buscam os novos empreendedores e empresas em universidades, incubadoras e escolas de negócios. São conhecidos no meio como investidores-anjos.

4.1 O Vale do Silício como paradigma

O maior ecossistema de *startups* do mundo encontra-se na região conhecida como Vale do Silício, situada no estado da Califórnia, nos Estados Unidos. O ecossistema consiste no ambiente que envolve as universidades, as aceleradoras e incubadoras, a comunidade de investidores, a legislação e incentivos para o empreendimento. A região foi palco de muitas pesquisas e inovações ao longo de todo o século XX, a princípio com fins militares, mas desde a década de 1970, os objetivos têm sido acadêmicos e econômicos. Atualmente, as sedes das maiores e mais lucrativas empresas de tecnologia estão em cidades como Palo Alto, Santa Clara e São José. A maioria delas teve início com a expansão da internet, e sobreviveram ao estouro da bolha.

Google, Apple, Facebook, HP, Intel, eBay e Yahoo! são apenas alguns exemplos das que estão listadas pela revista Fortune dentro das 1000 maiores empresas do mundo (DEMPSEY, 2015). Elas servem de modelo e referência para os empreendedores de tecnologia em relação aos produtos e serviços desenvolvidos e também às práticas de gestão. São amplamente divulgadas pela mídia as características flexíveis e descontraídas dos locais de trabalho em tais companhias. Em documentário produzido pela rede de televisão americana MTV em 2012 (NOVAES, 2014), mostrou-se um dia de trabalho na sede do Facebook, focando

em alguns funcionários e destacando a informalidade na rotina (um dos entrevistados tem uma máquina de cerveja ao lado da mesa de trabalho) e nas relações, inclusive com o fundador e presidente.

Na sede da *startup* visitada para esta pesquisa, bem como na *coworing* onde atuavam as outras duas, o ambiente também remetia ao cenário das empresas citadas. Em ambos os espaços, havia uma parede pintada de preto com anotações (a maioria em inglês) como dados de planejamento e ilustrações feitas a giz, relacionadas a filmes e videogames. Na primeira visita realizada, havia uma citação em destaque que dizia “*Do fewer things*” (Faça menos coisas), atribuída a Evan Williams, descrito como *co-founder* (co-fundador) do Twitter. Uma prateleira continha, entre livros e revistas de empreendedorismo e marketing digital, exemplares de histórias em quadrinhos. O clima entre os presentes também era bem descontraído e amigável, inclusive com o pesquisador.

Ainda sobre os ecossistemas, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE de São Paulo (STARTUPS, 2016), levantou que a capital daquele estado tem o décimo segundo maior ecossistema de *startups* do mundo, o único da América Latina entre os vinte primeiros. Ela diagnosticou ainda que 97% dos investimentos são feitos no setor de serviços. Destes, os que recebem maior aporte são educação, tecnologia e saúde.

O total de investimentos entre junho de 2014 e junho de 2015 foi de R\$ 784 milhões, um aumento de 14% em relação ao mesmo período dos anos anteriores, e o número de investidores-anjo foi de 7.260, tendo aumentado 3%.

Em nível nacional, existe, desde 2014, o programa de fomento a empresas de base tecnológica Start-Up Brasil, mantido pelo Governo Federal em parceria com aceleradoras privadas. Em sua segunda edição, em 2015, foram investidos R\$ 33,6 milhões em 49 empresas participantes. Elas têm, em média, 9 funcionários e faturaram cerca de R\$ 11 milhões no primeiro semestre de 2015 (INVESTIMENTO, 2015).

No Maranhão, faz poucos anos que começou a se formar um ecossistema de *startups*, com a criação, no final de 2013, da Startup Maranhão – uma associação sem fins lucrativos que busca aproximar academia, mercado e governo, para incentivar as *startups* locais – e a promoção de eventos como o Startup Weekend, que já ocorre em mais de 50 países. Neste, há uma imersão,

Uma experiência única onde empreendedores e aspirantes a empreendedores podem descobrir se suas ideias de startups são viáveis [...]. São formadas equipes em torno das melhores ideias (determinadas por votação) e a partir daí são 54 horas de criação de modelos de negócios, programação, design e validação de mercado (STARTUP, 2016).

O Governo do Estado aprovou um investimento de R\$ 450 mil em 2015, através da Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico no Maranhão (FAPEMA), para fomentar nove empresas nas áreas de serviços de internet, tecnologias sustentáveis e mídias digitais, aprovadas em edital (GOVERNO, 2015).

Devido a tais iniciativas, no Maranhão, “nos últimos dois anos foram aprovados 29 projetos inovadores, entre hardware, software e arranjo produtivo, que receberam e receberão cerca de R\$ 5 milhões de reais” (SILVA, 2016).

Os gestores entrevistados foram unânimes em afirmar que o ecossistema maranhense ainda é embrionário, com muitas ideias interessantes, mas ainda poucos negócios efetivos, ou seja, produtos ou serviços comercializáveis e uma quantidade significativa de clientes:

Eu tenho muitas *startups* entrantes, muitas pessoas criando *startup*, criando ideias, prototipando *startups*, mas negócios a gente vê pouco. A *startup* tem que começar a vender algo, ela tem que gerar valor e ela tem que oferecer algo pra ela se sustentar, porque ela precisa pelo menos se sustentar [...]. Comparado a alguns estados, a gente tá à frente, mas eu ainda acho que é embrionário, ainda acho que falta aquela coisa de ter *startups* despontando, faturando mesmo, operando, independente de um autofinanciamento, de financiamento dos sócios, ou dos pais, ou dos tios, ou de não ter financiamento nenhum, vamos dizer assim. (Gestor 5).

Citaram também a quantidade de eventos que vêm sendo realizados aqui, e como eles são úteis para atrair investidores e divulgar a cultura do movimento de *startups*, inclusive educando quanto ao seu significado real e os desafios envolvidos. Mostram-se esperançosos quanto aos próximos anos, acreditando que as empresas começarão a ter retorno:

A gente está começando a educar o ecossistema aqui em relação aos riscos que envolvem *startup*. E a gente tem que tentar levar isso pras pessoas, como *startup* também, porque a gente quer... quando a gente fortalece o ecossistema a gente também ganha com isso [...]. A gente há pouco tempo atrás tinha pessoas com concepções erradas, que têm muito foco no produto, que acham que a sua solução vai resolver todos os problemas do mercado, e não é bem assim. Então a gente tá evoluindo, no sentido de que as instituições públicas e privadas também tão olhando mais pra esse lado, e elas estão começando a ter iniciativas. Eu acho que ainda não é uma coisa homogênea, porque tem muita gente que ainda tem um pensamento antigo, e já tem outros com um pensamento mais maduro (Gestor 4).

Ries (2012) defende que, para uma *startup* ter êxito, ela precisa ser administrada com a mesma seriedade que uma grande empresa, e que uma das maiores causas de fracasso é justamente a fascinação com uma ideia inovadora e a noção de que o dinheiro virá com facilidade. Afinal, é o que se divulga e se apregoa dos poucos casos de *startups* que foram vendidas por milhões ou escalaram rapidamente.

Os gestores entrevistados parecem ter consciência da necessidade de um negócio estruturado e um produto ou serviço comercializável, “palpável” para diminuir os riscos já citados:

Porque ter uma *startup* não é necessariamente... pra mim, o conceito técnico é outro, mas pra mim, ter uma *startup* é como ter uma empresa comum. Você tem que ter cliente, você tem que estar funcionando, você tem que ter um time, você tem que ter alguma coisa palpável. Não é só você ter algo na internet ou algo na Google Play, com um aplicativo *mobile* (Gestor 2).

Ao final da entrevista, o mesmo Gestor 2 deu um conselho para quem quer montar uma *startup*. Sua intenção não parece ser desmotivar quem pretende empreender nesse mercado, apenas orientar no sentido de evitar um possível fracasso, mas da forma que fala, revela desânimo e ceticismo com esse tipo de negócio:

O que eu aconselho pra quem quer montar uma *startup* é **não montar uma *startup*** inicialmente [...]. Então, quem quer montar uma *startup*, **não monta uma *startup***, monta uma empresa convencional. E ali, a partir dali, veja se ela se encaixa no modelo de *startup*. Se ela não se encaixar, **não monte uma *startup***. Eu já fiz isso. Eu já tentei forçar o modelo, porque estava na moda. A partir disso, você entra no limbo, você fica patinando, e não sai do lugar. Você fica correndo no gelo (Gestor 2, grifos nossos).

Foi comentada também a questão do retorno financeiro, que não é garantido, pois está atrelado à pouca possibilidade de êxito da empresa:

Tem muita gente que tá nesse mundo de *startup* por dinheiro, “ah, porque *startup* dá dinheiro”. **É muito complexo uma *startup* dar certo, não é simples**. Por “n” motivos, você tá chegando com um produto, com um serviço, muitas vezes que não existe no mercado. Não existe demanda criada, você tem que criar a demanda (Gestor 5, grifo nosso).

Nesse sentido, o Gestor 3 enfatizou que questão da aposta, dos riscos e das probabilidades. O máximo que uma gestão eficiente pode conseguir é diminuir os riscos para tentar aumentar as chances de sucesso:

Apesar da *startup* ser algo muito mais dinâmico, que tu tem um modelo pronto, mas de repente isso pode mudar, mas quanto maior for o teu conhecimento em relação àquele produto que tu tá apostando, menor [*sic*] vão ser os riscos. Em empreendedorismo a gente trabalha muito com probabilidade, com um universo de possibilidades, de dar ou de não dar certo (Gestor 3).

Ries (2012) baseia sua teoria de *startup* enxuta (no original, *lean startup*) na experiência de Taiichi Ohno e Shigeo Shingo na Toyota, de produção *just in time*, controle de estoque e, principalmente, flexibilidade e adaptabilidade:

A startup enxuta adapta essas ideias ao contexto do empreendedorismo, propondo que os empreendedores julguem seu progresso de maneira distinta do modo pelo qual outros tipos de iniciativas empresariais julgam. O progresso na manufatura é medido pela produção de bens físicos de alta qualidade [...]. A startup enxuta utiliza uma unidade diferente de progresso, denominada aprendizagem validada. Com a aprendizagem científica como nosso parâmetro, podemos descobrir e eliminar as fontes de desperdício que assolam o empreendedorismo [...]. Em vez de projetar planos complexos, baseados em inúmeras hipóteses, você pode fazer ajustes constantes por meio do “volante”, que é o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender. Por meio desse processo de condução, podemos aprender quando e se é o momento de fazermos uma curva fechada chamada *pivô* ou se devemos *perseverar* em nosso caminho atual. Uma vez que temos um motor em funcionamento, a startup enxuta oferece métodos para dimensionar e desenvolver o negócio com aceleração máxima (RIES, 2012, p. 20-22, grifos do autor).

Nas empresas pesquisadas, ficou evidente esse modelo de flexibilidade e adaptação constante, principalmente a partir das demandas dos clientes e dos *feedbacks* internos e externos.

O perfil dos empreendedores nas *startups* também se assemelha sobremaneira ao profissional imerso na cultura do *management*. São listados os “traços de personalidade” exigidos (STARTUPS, 2016):

- Ambiciosos;
- Apaixonados por empreender;
- Atirados, “caras de pau”, sem nenhum senso de hierarquia;
- Colaborativos, acostumados a trabalhar em grupo;
- Criam empresas para vender (em lotes de ações, ou toda a empresa);
- Destemidos, sem medo da crise, quase ingênuos;

Bauman (2008), citando os estudos da socióloga norte-americana Arlie Hochschild, analisa a preferência dos empregadores no Vale do Silício por profissionais “‘flutuantes’, descomprometidos, flexíveis, ‘generalistas’ e, em última instância, descartáveis”. Mais adiante, ele detalha:

Os empregadores desejam que seus futuros empregados nadem em vez de caminhar e pratiquem surfe em vez de nadar. O empregado ideal seria uma pessoa sem vínculos, compromissos ou ligações emocionais anteriores, e que evite estabelecê-los agora; uma pessoa pronta a assumir qualquer tarefa que lhe apareça e preparada para se reajustar e refocalizar de imediato suas próprias inclinações, abraçando as novas prioridades e abandonando as adquiridas anteriormente; uma pessoa acostumada a um ambiente em que “acostumar-se” em si – a um emprego, habilidade ou modo de fazer as coisas – é algo malvisto e, portanto, imprudente; além de tudo, uma pessoa que deixará a empresa quando não for mais necessária, sem queixa nem processo. Uma pessoa que também considera as perspectivas de longo prazo, as trajetórias de carreira gravadas na pedra e qualquer tipo de estabilidade mais desconcertantes e assustadoras do que a ausência das mesmas (BAUMAN, 2008, p. 17-18).

Essa exigência é explicitada pelo Gestor 5 (grifos nossos):

Acho que mudanças é o fundamental. Uma pessoa já passou aqui e não se adaptava a mudanças, por exemplo, queria algo mais. Não é o perfil, não vai se sentir bem. Precisa estar adaptado a mudanças. A gente mesmo abriu uma seleção agora de estagiário, eu falei: “Olha, coloque aí, **o primeiro ponto é estar preparado pra mudança**”. O que a gente começar hoje, daqui um mês pode mudar totalmente. E a pessoa não pode ficar frustrada [...]. A gente não muda porque a gente quer, a gente muda porque a gente trabalha com um produto que não é tipo um pneu, não é um tijolo, não é algo que eu baixo um pdf da internet, uma padaria, e eu sei como funciona. A gente tá num processo de descoberta eterna, e **isso gera frustração em alguns**.

Essa fala é conveniente para relacionar o perfil esperado de empreendedores e trabalhadores de *startups* com aqueles do gerencialismo e da cultura do *management*. O “homem camaleão” é justamente esse indivíduo adaptável às mais diversas situações, sem medo da mudança, sempre motivado, que “não pode ficar frustrado”. Ocorre a naturalização da exigência, como uma demanda do mercado, a partir do tipo de produto que se trabalha. Não há possibilidade de questionamento e resistência, apenas de sujeição e ajustamento. Acontece também a individualização do sofrimento, apenas “alguns” ficam frustrados, na visão dele. Esses serão os excluídos, não selecionados, ou que não “têm o perfil”, não se “sentiram bem”.

Os requisitos aqui vão muito além do que já foi descrito da cultura gerencialista. Blank e Dorf (2012) utilizam a teoria do Herói de mil faces, do estudioso norte-americano Joseph Campbell, para estabelecer o perfil dos empreendedores de sucesso. Segundo Campbell, o mito do herói é um padrão recorrente encontrado em várias culturas e religiões. Sua jornada inicia com um chamado e uma série de obstáculos se interpõem ao longo do caminho, em busca de um final incerto. Exemplos como o de Moisés, no Antigo Testamento, até Luke Skywalker, no filme Guerra nas Estrelas, são dados para ilustrar essa figura do herói.

A jornada do herói é uma maneira adequada para pensar as startups. Toda nova empresa e novo produto começa com uma visão – uma promessa do que pode vir a ser e um objetivo que poucos podem ver. É essa brilhante e ardente visão que diferencia um empreendedor de um CEO de uma grande empresa, e que separa as

startups dos negócios já existentes [...]. Para ter êxito, eles [empreendedores fundadores] devem abandonar o status quo, recrutar um time que compartilhe sua visão, e juntos desbravar um novo caminho, envolto em incerteza, medo e dúvida. Obstáculos, dificuldades e um desastre em potencial se mostram à frente, e sua jornada para o sucesso põe à prova mais do que os recursos financeiros – testa sua energia, agilidade e coragem (BLANK; DORF, 2012, p. xxi, tradução nossa).

A citação remete a vários pontos previamente abordados, o clima de “incerteza, medo e dúvida”, o “desastre em potencial” e o teste à “energia, agilidade e coragem”. Quem ousar aceitar o desafio precisa sem dúvida de atributos realmente heroicos, sobre-humanos, quase divinos.

Vale ressaltar que Campbell (1995) coloca como uma etapa fundamental da jornada do herói – não citada por Blank e Dorf – a queda, ou morte, quando ele sucumbe às provações e desfalece, para só então retornar fortalecido e vitorioso:

Em todos os lugares, pouco importando a esfera do interesse (religioso, político ou pessoal), os atos verdadeiramente criadores são representados como atos gerados por alguma espécie de morte para o mundo; e aquilo que acontece no intervalo durante o qual o herói deixa de existir — necessário para que ele volte renascido, grandioso e pleno de poder criador — também recebe da humanidade um relato unânime (CAMPBELL, 1995, p. 49).

O Gestor 1 ilustra a identificação com uma figura heroica, bem como com o processo de morte:

Eu me baseio muito na vida do... eu penso muito na vida do Ayrton Senna. Ele era um excelente piloto, mas correu na Toleman depois correu na Lotus, três anos, até... ele só foi campeão mundial de fato quando ele teve um carro bom na mão. Ele era um excelente piloto, mas enquanto ele não tinha um carro bom na mão, ele não conseguia ser campeão. E morreu porque queria ter um carro bom na mão, saiu da McLaren pra ir pra Williams, e morreu por causa disso. Morreu correndo atrás de um carro bom. Então é mais ou menos isso, **espero não morrer procurando um carro bom** (Gestor 1, grifo nosso).

É bastante ilustrativa a identificação com um atleta, não com outro empreendedor. E um atleta com aura sobre-humana, que faleceu relativamente jovem, aos trinta e quatro anos, no auge de sua carreira, o que, dentre outras razões, consolidou a figura de ídolo, ou seja, de objeto de veneração, como uma divindade. Mas o mais impactante é a consciência do entrevistado de que, caso queira o mesmo destino de sucesso, precisa passar pela mesma etapa, de morrer à procura de um “carro bom”, mesmo que afirme isso negando. Anteriormente, ao elencar os critérios de seleção para sua equipe, ele citou apresentar para eles o seu propósito e afirmar que “existe para isso” e que “vai morrer por isso”.

Além das características de perfil, ou de personalidade, a pesquisa do Sebrae-SP (STARTUPS, 2016) destacou também uma série de valores compartilhados dentro do ecossistema, dos quais destacamos os seguintes:

- A capacitação contínua, através de cursos, livros, eventos, palestras e mentorias;
- Aprender com os próprios erros, eles fazem parte do aprendizado;
- Aumentar a rede de contatos, sair do escritório;
- Vender bem a ideia, de forma simples e rápida [processo conhecido como *pitch*];
- Estar sempre acessível, de portas abertas, sem cerimônia;
- Compartilhar ideias, conhecimento, recursos – “*give to get*” [dar para receber] é um mantra;
- Ser resiliente, paciente e persistente, ter paixão pelo trabalho;
- Disponibilidade integral: “empregado quer feriado, empreendedor quer trabalho”.

Tais valores são evidenciados nas falas dos entrevistados, por exemplo em relação ao aprendizado com os próprios erros: “Quando eu vejo que algo realmente deu errado, isso é uma motivação de que o que eu tava fazendo, da forma que eu tava encarando tal circunstância, é da forma errada, eu já vou tentar uma outra alternativa” (Gestor 3).

A resiliência, a paixão pelo trabalho e o aprendizado constante também são retratados:

Essas competências [exigidas para sua equipe] são: **gostar de desafio**, conseguir trabalhar em um ambiente de incerteza, no qual não há nenhuma garantia; vir pra cá com um posicionamento de que você tá exercendo um desafio, e **você tá feliz por exercer esse desafio**; não ser uma pessoa que espera regras, ou espera ser mandada, ou então alguém te dizer o que fazer, e sim você propor sempre alguma coisa nova pra fazer; ser muito voltado pra resultado e gostar de aprender e estudar (Gestor 4, grifos nossos).

Dentro da cultura de compartilhamento e *networking*, uma tendência mundial que também cresce no Brasil é a utilização de *coworkings*, espaços de trabalho compartilhados por pessoas de empresas diferentes, autônomos, estudantes, entre outros. Até abril de 2016, foram contabilizados 378 espaços desse tipo no país, que podem ser alocados em salas de prédios comerciais, incubadoras, aceleradoras e até residências. Esse número representa um aumento

de 52% em relação a 2015 (COWORKING, 2016). No Maranhão, existem atualmente 4 escritórios compartilhados em São Luís e 1 em Imperatriz. O custo nacional médio por pessoa é de R\$ 600,00 por mês e grandes empresas como o Itaú-Unibanco também têm utilizado o conceito, como explicou o diretor-executivo de Tecnologia do banco, Ricardo Guerra, em entrevista ao *site* Pequenas Empresas & Grandes Negócios:

Estudamos o Vale do Silício, na Califórnia. Percebemos que eles contam com um ecossistema estruturado, com membros que trocam projetos e experiências, integrando start-ups, empresas, estudantes, pesquisadores. Todos colaboram para uma evolução tecnológica rápida, atraem investimento. Os grupos crescem num modelo colaborativo (TODOS, 2016).

Como citado inicialmente, parte das entrevistas ocorreu em um desses espaços, em ambientes abertos, com circulação de várias pessoas, de empresas diferentes, visitantes e clientes. Essa *coworking* funciona em uma residência, com uma sala ampla, contendo várias mesas sem demarcação. Uma das entrevistas foi interrompida pela chegada de possíveis clientes do gestor que estava sendo entrevistado, e outra foi concedida na parte externa, um terraço, com o pesquisador e o entrevistado sentados em pufes, nos quais era possível inclusive ficar deitado, posição que o entrevistado assumiu em vários momentos. Além disso, algumas redes estavam armadas nas colunas, disponíveis para qualquer dos frequentadores do local.

O contraste entre a descontração nesses ambientes e as exigências por resultados é uma característica marcante desse tipo de negócio. A cobrança não é externa, de um supervisor ou patrão, mas internalizada. Para ser um empreendedor, o indivíduo procura a todo custo se encaixar no padrão de resiliência e trabalho em tempo integral. Ainda na análise de Gaulejac (2007, p. 110):

Se a liberdade aumenta em relação às tarefas a cumprir, ela encontra a contrapartida em uma exigência drástica sobre os resultados. Trata-se não tanto de regulamentar o emprego do tempo e de quadricular o espaço, e sim de obter uma disponibilidade permanente para que o máximo de tempo seja consagrado à realização dos objetivos fixados e, além disso, a um engajamento total para o sucesso da empresa.

Nessa entrevista ocorrida no terraço, o Gestor 3 utiliza os elementos do espaço como exemplos para ilustrar a cobrança que faz de si mesmo, e a responsabilização por possíveis fracassos:

Eu sou o tipo de profissional que eu não tenho tempo pra vitimismo. Vitimismo não existe. Não vou colocar a culpa aqui, não vou colocar a culpa naquela escada, não vou colocar a culpa nessa rede, por algo não ter dado certo. A responsabilidade, a

competência é minha, e as consequências também. Vitimismo não tá no meu dicionário, na carreira de empreendedor (Gestor 3).

A Trabalhadora 2 também conflita a liberdade e flexibilidade de que goza no ambiente de trabalho com as pressões por resultados:

E o que tem de desafio é a concentração, que a gente tem que estar bem focado. Por mais que tenha esse clima bem divertido, aqui é super engraçado, muitas coisas, a gente tem metas a cumprir, eu tenho metas a cumprir no comercial, que não são estabelecidas pelo [Gestor X], o CEO, o [Gestor 4], que agora é meu CEO, mas **são estabelecidas por mim, porque eu acredito que eu tenho que ter metas**, devido ao que eu estudei, de processo e tal (Trabalhadora 2, grifo nosso).

A cobrança pelo cumprimento das metas é totalmente internalizada, e o ambiente descontraído acaba sendo uma distração, um desafio para o atingimento delas. Ela realmente acredita não apenas na necessidade dos objetivos como no fato de que eles não vêm de fora, dos gestores, mas dela mesma, a partir do que ela estudou. Vale lembrar que o Gestor 4, ao qual ela faz referência em quase todas as falas, é quem indica o material para ela estudar e enfatiza a necessidade do aprendizado constante para a “conscientização” e interiorização da “missão”. Ela segue relatando as “liberdades” de que goza no ambiente de trabalho, e repete como é muito desafiador fazer a “gestão” do próprio tempo, para que elas não interfiram na produtividade:

Mas o desafio é esse, concentração, em estar focado aqui, ter um relacionamento legal com a equipe. Aqui eu posso acessar o Whatsapp quando eu quiser, o meu Facebook, na hora que eu quiser. Eu posso estar trabalhando, e o meu pai ligar, eu posso atender aqui, normal, e ninguém vai fazer assim, “Hum, tá atendendo o telefone?”. Então eu posso fazer isso, posso assistir um vídeo, estar trabalhando, dizer, “Ah, tô estressada, vou assistir um vídeo”. Então, ter essa gestão do meu tempo, da minha organização, pra isso tudo que eu tenho acesso, não tirar do foco do trabalho, é um desafio. É um desafio bem grande (Trabalhadora 2).

Fica evidente o fato de como as *startups* são uma atualização da acumulação flexível, levando ao extremo suas características, potencializadas pela tecnologia e velocidade de informação e comunicação, sem falar no ambiente de extrema insegurança e incerteza.

As ameaças para a saúde e bem-estar do trabalhador nesse contexto serão incrementados na mesma proporção, como será analisado em seguida, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. Para tanto, serão considerados a organização do trabalho e o uso de estratégias defensivas para suportar o sofrimento advindo de tal organização. Será verificada então a possibilidade de ressignificação do sofrimento e da sua destinação favorável, ou o risco de adoecimento.

5 PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO NO CONTEXTO DAS *STARTUPS*

A Psicodinâmica do Trabalho, teoria desenvolvida pelo psiquiatra francês Christophe Dejours, utiliza conceitos da psicanálise, como mecanismos de defesa, sublimação e a própria noção de inconsciente, para entender a relação entre prazer e sofrimento no trabalho, bem como os possíveis destinos deste sofrimento, seja sua ressignificação ou o adoecimento. Esta teoria também não deixa de considerar os aspectos históricos e sociais nos quais o trabalho está envolvido, além das relações políticas e econômicas que o determinam e configuram. Absorveu ainda noções da Ergonomia, especialmente as relacionadas às condições de trabalho e à discrepância entre a prescrição e o trabalho efetivo.

Originada a partir dos estudos da Psicopatologia do Trabalho, buscava inicialmente compreender os efeitos das condições de trabalho sobre a saúde mental, na esteira de estudos como o de Le Guillant acerca da fadiga nervosa de telefonistas, na década de 1950. O livro de Dejours, *Travail: usure mentale – essai de psychopathologie du travail*, de 1980, publicado no Brasil em 1987 com o título *A loucura no trabalho: estudos de psicopatologia no trabalho*, ainda analisava características predominantemente tayloristas, e buscava “compreender o sofrimento e as estratégias defensivas individuais e coletivas utilizadas pelos trabalhadores para lidar com o sofrimento” (MENDES, 2007, p. 34).

Ainda segundo Mendes (2007), além desta etapa inicial, duas outras fases constituem a trajetória da psicodinâmica do trabalho, de acordo com os temas que foram sendo desenvolvidos. Num segundo momento, a ênfase recai sobre a dialética das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, o uso das estratégias de defesa e da inteligência prática, bem como o papel do reconhecimento na formação da identidade do trabalhador. A terceira fase, iniciada nos anos 1990 e que perdura até hoje, já trata mais dos processos de subjetivação, das patologias sociopsíquicas e da saúde dos trabalhadores, considerando particularmente as novas formas de organização do trabalho.

De acordo com Dejours (2004), o sofrimento é inerente ao trabalho, advindo tanto dos aspectos físicos envolvidos (temperatura, ruídos, risco de acidentes) quanto do ponto de vista psicológico: as pressões pelo cumprimento de prazos e metas, a competição, o medo do desemprego: “O sofrimento é inevitável e ubíquo. Ele tem raízes na história singular de todo sujeito, sem exceção. Ele repercute no teatro do trabalho” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2014, p. 137).

Os aspectos físicos citados dizem respeito às condições de trabalho: “as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho [...] têm por alvo principal o

corpo dos trabalhadores, onde elas podem ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2014, p. 125).

O outro tipo de pressão refere-se à organização do trabalho, que significa a divisão das tarefas, ritmos e procedimentos e a divisão dos homens, ou seja, níveis de responsabilidade, hierarquia e controle. A divisão dos homens “solicita sobretudo as relações entre as pessoas e mobiliza os investimentos afetivos, o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança etc.” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2014, p. 126). A organização do trabalho está diretamente relacionada à possibilidade ou não de ressignificação do sofrimento e, portanto, de alcance do prazer e da saúde no trabalho.

5.1 Organização do trabalho e sofrimento

A principal fonte de sofrimento é a discrepância entre o que a empresa espera dos trabalhadores (trabalho prescrito) e aquilo que se apresenta na realidade cotidiana (trabalho real). As regras e manuais nem sempre dão conta das contradições e imperfeições (real do trabalho) que comparecem na prática:

O real é aquilo que se apresenta ao trabalhador pela resistência da matéria, dos utensílios ou das máquinas. Existe, portanto, um paradoxo no real. No momento em que uso uma técnica que conheço bem, eis que, de repente, ela não funciona mais: é o bug do computador, a peça que se quebra sob a prensa, a máquina que aquece em demasia, o corpo do doente que apresenta uma reação alérgica quando injeto o medicamento etc. Ora, todo trabalho é, dessa forma, marcado pela contínua interrupção da resistência do real [...]. O real é, na maior parte dos casos, uma prova inédita, inesperada, desconhecida. Assim, trabalhar implica precisamente a capacidade de lidar com o real, até encontrar a solução que permitirá superá-lo. (DEJOURS, 2009, p. 50).

O Trabalhador 1 ilustra com clareza esse paradoxo entre a prescrição (no caso, o tutorial, o passo-a-passo do que precisa fazer) e os resultados inesperados:

Talvez algumas limitações técnicas fazem com que a gente, às vezes, dê com a cabeça na parede várias vezes. Então a gente às vezes perde tempo, tem que ser muito resiliente. Essa área é uma área de muita resiliência, de você ler, faz tudo... pra você, você tá fazendo tudo igual, mas dá errado. Você tá fazendo igual no tutorial, mas dá errado. Então você não entende, às vezes, por quê (Trabalhador 1).

O verdadeiro trabalho então só é realizado quando se quebram as normas, pelo uso do que se denomina de inteligência prática (MENDES; FACAS, 2010).

O trabalho é a criação do novo, do inédito. Ajustar a organização prescrita do trabalho exige a disponibilidade da iniciativa, da inventividade, da criatividade e das formas de inteligência específicas próximas daquilo que o senso comum classifica como *engenhosidade*” (DEJOURS, 2004, p. 66, grifo do autor).

Continuando, o Trabalhador 1 explica como lida com as dificuldades, reduzindo o problema em partes menores, utilizando assim a inteligência prática:

A gente sonha muito alto, e quando vai fazer, quando você encontra as dificuldades, você percebe que você tá querendo criar um elefante branco, e que você não consegue fazer isso do zero. Então, como eu lido, é hoje conseguir fazer as coisas pequenas, mas da melhor forma possível. Então eu tento resumir o máximo do problema, resolver os problemas em partes, e aí eu percebo que depois eu consigo construir algo maior. E não pensar muito grande, é pensar mesmo em ir dando um passo de cada vez (Trabalhador 1).

O seguimento à risca das regras levaria à paralisação e ao colapso da operação: “É o que se observa em certos movimentos sociais, em que os operários entram em acordo para obedecer estritamente às ordens dadas. É o que denominam greve do zelo (operação padrão)” (DEJOURS, 2012, p. 364).

A ausência de regras, por outro lado, não seria o cenário ideal. Sem a prescrição, sem os procedimentos, seriam frequentes os erros, retrabalhos, dificuldades de comunicação e conflitos. Elas têm sim sua importância, o problema está na rigidez em que se exige o seu cumprimento e observância. A liberdade e flexibilidade que se tem para transgredir as regras estão diretamente relacionadas à possibilidade de satisfação. Quanto mais rígidas elas são, maior o sofrimento.

De acordo com Chanlat (1995, p. 123), citando vários estudos na área, o modelo de gestão tayloriano, por conta do caráter repetitivo e monótono das tarefas, da pressão física e mental, ausência de autonomia e sobrecarga de trabalho, “é responsável direto por numerosos problemas de saúde física (fadiga crônica, úlceras, doenças cardiovasculares, doenças musculares e ósseas, insônias) e de saúde mental (neuroses, depressão, fadiga nervosa, etc.)”.

Merlo e Lápiz (2007, p. 63) enfatizam que “No modelo taylorista, a principal fonte de agressão à saúde do trabalhador é a própria organização do trabalho”, devido ao que Faria (2010) denomina “monopólio do conhecimento”, o qual retira completamente o sentido e desumaniza o processo de trabalho. Guimarães (2006, p. 5, grifos da autora) também ressalta que “quanto mais *fiscalizado, comandado, sob o poder e domínio* de um outro, menos *domínio de si mesmo*, menos *equilíbrio*, menos *domínio físico e psíquico* resta ao trabalhador”.

Assim, uma organização do trabalho flexível, que dá espaço para a criatividade e estimula a inovação e o uso da inteligência dos trabalhadores, seria o mais favorável à saúde.

Como já discutido, esse parece ser o perfil predominante nas organizações atuais, inclusive nas *startups*:

Tecnologia é muito atraente, até para quem não é da área, mas usar é atraente. Então pra gente, além de usar, fazer também é muito atraente. Então é isso que... dá prazer. Estar sempre acompanhando, estar sempre criando. E o prazer às vezes... o maior prazer, que é o objetivo final, é criar através dos próprios projetos, os projetos pessoais que você às vezes está lá usando, dá aquele *insight*, e falar assim: “Ah, eu podia fazer algo assim, eu não conheço ninguém que fez isso”, aí que você tem a ideia e tenta fazer (Trabalhador 1).

No entanto, como aponta Seligmann-Silva (2011, p. 170), “Nessas novas situações de trabalho, o mal-estar e as tensões já não decorrem do autoritarismo e da intimidação claramente expressos pelas chefias, mas, sim, de um conjunto de aspectos vinculados à ‘nova’ organização do trabalho”. Essa autora relaciona diretamente a cultura da excelência e seus desdobramentos ao adoecimento psíquico:

Portanto, onde reina a ideologia da excelência e uma cultura norteada por seus paradigmas, estes se tornam determinantes de peso no direcionamento dos processos que conduzem ao adoecimento mental e ao desequilíbrio psicossomático, entre outras formas de patologia relacionadas ao trabalho contemporâneo (SELIGMANN-SILVA, 2011, p. 499).

A Trabalhadora 2 deixou clara em sua fala a contradição entre a flexibilidade e o estímulo à criatividade de um lado e a pressão por resultados do outro:

Quando eu entrei aqui na [*startup*], eu tive a possibilidade de criar, **aqui é um espaço que a gente tem muita possibilidade de criar e se desafiar**. E outra questão é de aprender rápido. Então, eu tenho que fazer alguma coisa, eu estudo primeiro, tem todo um estudo, e no dia seguinte, ou uma hora depois, eu tenho que aplicar aqui [...]. Meu horário é pela manhã, mas hoje, porque eu tinha que atender um cliente e também porque eu queria ter a tarde livre, eu poderia. Eu consegui dividir. Pra mim, isso é uma prioridade, porque eu já tive um momento da minha vida que eu trabalhava na [outra empresa], fazia cursinho, estudava no [curso], e tinha a minha vida, e eu tive problemas de saúde. Então, até por eu estar aqui, também, é mais pela minha saúde. Porque foi muito complicado, eu quase morri, assim, de ficar agoniada, com um monte de coisa pra fazer, não tinha tempo. Aí eu consegui dividir dessa forma, eu organizo o meu dia, não tem assim já definido. Tem dia que eu venho pra cá de tarde, então à noite eu tenho pra minha família, e pela manhã eu tenho pra faculdade. Eu consigo dividir (Trabalhadora 2, grifo nosso).

Após o relato de uma conjuntura anterior altamente desgastante (“eu quase morri”), o cenário descrito por ela atualmente remete a uma situação sem nenhum conflito de horários ou demandas. Então foi questionado se o tempo dedicado ao trabalho não interfere de maneira alguma nas outras áreas da vida, como a família e os estudos. Ela admite que há sim uma

interferência, que o trabalho de fato não se encerra apenas durante o período na *startup*, mas acompanha-a em todos os momentos, por conta da necessidade do resultado imediato:

Já, já aconteceu isso, já. Às vezes eu levo trabalho pra casa, não o trabalho, assim, mas a cabeça vai pra casa trabalhando. Porque aqui, como a gente tá muito intenso, quando... a gente tem um momento de descontração, mas quando vai trabalhar, é muito intenso, é muito intenso mesmo. E aí quando eu chego em casa, eu tô com aquelas informações todas na cabeça. E aí eu vou formulando, pensando como chegar aqui e resolver essa situação que a gente tinha. Então, às vezes eu levo. E às vezes também eu já faltei um aula pra estar aqui também, então já aconteceu isso (Trabalhadora 2).

Como dito anteriormente, a ideologia da excelência está de tal forma difundida e interiorizada que não é sequer questionada. Além do assédio moral frequente em várias empresas, outras formas de violência no ambiente profissional tornaram-se corriqueiras:

Assim, comportamentos e práticas de gestão que utilizem sedução, falsidade, intimidação, humilhação ou chantagem emocional passaram também a *valer*, de modo implícito, a serviço da produtividade, da competitividade e, em especial, do cumprimento de metas. Pois essas últimas devem ser cumpridas a *qualquer* custo, *em nome da excelência* (SELIGMANN-SILVA, 2011, p. 496, grifos da autora).

Aqueles que não suportam e adoecem são rotulados de fracos, incompetentes e são excluídos pela organização, pelos superiores, pares, subordinados e até por eles mesmos, numa autoacusação que pode levar a uma série de transtornos.

Quando questionado se o trabalho interferia na sua saúde e bem-estar, o Gestor 4 relacionou a pressão por resultados com a ansiedade decorrente, mas colocou a responsabilidade sobre si:

Interfere. Se eu dissesse que não, estaria mentindo. Interfere justamente com essa questão da ansiedade. A gente aqui tem muita pressão, e aí **eu, pelo menos, sou uma pessoa que me pressiono bastante, e acabo tendo esses problemas de ansiedade.** Às vezes eu não consigo dormir, às vezes eu tenho problema pra acordar muito cedo. Eu já comecei a fazer meus exercícios, aí às vezes eu paro, às vezes eu volto a fazer meu exercício. Então, principalmente essa questão da ansiedade, pode atrapalhar muito. Eu falo por experiência própria que sim, isso me afeta, sem dúvida (Gestor 4, grifo nosso).

Ele reconhece a pressão externa: “aqui tem muita pressão”, mas logo em seguida desloca a origem dela para ele mesmo: “eu, pelo menos, me pressiono bastante” e por isso se culpa pela ansiedade decorrente: “e acabo tendo esses problemas de ansiedade”. Culpa-se também pelo prejuízo advindo: “a ansiedade pode atrapalhar bastante”. A questão da ansiedade compareceu em vários momentos no discurso do Gestor 4, sempre de forma individualizada e

internalizada, e as consequências, “atrapalha”, “afeta” como responsabilidade dele mesmo, como se dependesse apenas dele fazer algo para mudar, deixar de senti-la. Com efeito, quando questionado sobre a forma como lida com ela, sua resposta foi nesse sentido:

Eu sempre fiz, quando eu era pequeno ou adolescente, eu fiz terapia; eu fiz *coaching* ano passado. Então já desenvolvi estratégias para poder lidar com isso. Pra mim, isso é muito importante, essa questão do crescimento pessoal e também a minha forma de lidar com esse tipo de coisa, e sempre me ajudou muito. Para lidar com esse tipo de coisa eu tenho que parar, eu tenho que pensar, eu tenho que ir para um local que eu possa me distrair, ou então focar em outra coisa. Eu tenho meus *hobbies*, eu gosto de coisas bem específicas, então eu largo as coisas vou fazer os meus *hobbies*, que me ajudam muito, são a minha terapia, digamos assim, e isso me faz voltar no outro dia com a cabeça mais tranquila. Mas eu tenho plena consciência. Eu acho que a gente tem que reconhecer quando a gente tem algum problema de ansiedade, ou qualquer coisa desse tipo, porque só assim a gente começa a lidar com isso (Gestor 4).

Em nenhum momento são questionadas as condições em que se desenvolve tal ansiedade, ou se outras pessoas também a sentem. Caso ela se torne um problema insolúvel, e de alguma forma comprometa seu desempenho e resultados, a exclusão provavelmente será sumária. É mais fácil culpar a vítima do que buscar as condições que a vitimaram, afinal, o ambiente é livre e flexível, com abertura para o diálogo e a participação. Nenhum envolvido parece se interrogar sobre o outro lado, das pressões desmedidas, da necessidade de resultados cada vez melhores e mais rápidos. A forma do participante lidar com seu problema é solitária, não há sequer menção ao coletivo, à ajuda mútua, à colaboração. As soluções são todas individuais, a “terapia”, o “*coaching*”, os “*hobbies*”. É literalmente cada um por si.

Dejours (2000) analisa de que forma os indivíduos, gestores ou trabalhadores em geral, conseguem manter-se indiferentes e tolerantes com a violência. Utiliza para tanto o conceito de normopatia:

“Normopatia” é um termo usado por certos psicopatologistas (Schotte, 1986; Mac Dougall, 1982) para designar certas personalidades que se caracterizam por sua extrema “normalidade”, no sentido de conformismo com as normas do comportamento social e profissional. Pouco fantasistas, pouco imaginativos, pouco criativos, eles costumam ser notavelmente integrados e adaptados a uma sociedade na qual se movimentam com desembaraço e serenidade, sem serem perturbados pela culpa, a que são imunes, nem pela compaixão, que não lhes concerne; como se não vissem que os outros não reagem como eles; como se não percebessem mesmo que os outros sofrem; como se não compreendessem por que os outros não conseguem adaptar-se a uma sociedade cujas regras, no entanto, lhes parecem derivar do bom senso, da evidência, da lógica natural. Sendo bem-sucedidos na sociedade e no trabalho, os normopatas se ajustam bem ao conformismo, como num uniforme, e portanto carecem de originalidade, de “personalidade” (DEJOURS, 2000, p. 115, nota de rodapé).

Para melhor desenvolver a compreensão da normopatia e suas consequências, Dejours (2000) recorreu à análise de Hannah Arendt do julgamento do oficial nazista Adolf Eichmann por uma corte israelense. De acordo com a autora, mesmo tendo sido um dos maiores responsáveis pela solução final – o genocídio dos judeus ainda sobreviventes na Alemanha ao final da 2ª Guerra Mundial – Eichmann não exprimia qualquer sentimento de culpa ou remorso, mostrando-se um mero cumpridor do seu dever. Seu comportamento era apático e indiferente, recorria frequentemente à mentira e demonstrava uma dependência em relação às instruções que recebia e à cadeia de comando.

A postura de Eichmann serve de referência para entender as reações de grande parte da população trabalhadora diante da violência provocada pelas exigências do mercado. Com efeito, partindo do que Arendt denominou *banalidade do mal*, o estudioso francês entende como um processo, a *banalização do mal*, ou da injustiça social. Gaulejac (2007, p. 211) também se refere a tal processo, relacionando-o à ideologia gerencialista: “A dominação da ideologia gerencialista banaliza a violência, considerada como a consequência inevitável de mudanças necessárias, de uma modernização obrigatória”.

Aqueles que não adoecem, conseguem-no não por que são todos normopatas, uma legião de Eichmanns cometendo genocídios nas empresas, mas sim bravos sobreviventes cujas armas de defesa são estratégias inconscientes que lhes garantem a manutenção do seu trabalho e da sua condição social. À exceção talvez daqueles que conscientemente criam as condições de exploração, os demais que apresentam comportamentos normopáticos o fazem para garantir minimamente o equilíbrio psíquico e social:

A banalização do mal não começa por impulsos psicológicos. Começa pela manipulação política da ameaça de precarização e exclusão social. Os impulsos psicológicos defensivos são secundários e são mobilizados por sujeitos que procuram lutar contra seu próprio sofrimento: o medo que sentem, sob o efeito dessa ameaça (DEJOURS, 2000, p. 119).

Bauman e Donskis (2014) também se referem ao caso Eichmann para discutir a origem do mal na sociedade e a “tecnologia da iniquidade”, ou seja, os mecanismos pelos quais ele se manifesta. De forma muito semelhante às referências feitas aqui, eles concluem que as engrenagens do mal operam de duas formas: pela coerção e pela sedução. Assim, a surpresa diante da constatação que Eichmann não era nenhum monstro insensível e patológico desapontou a todos, com o diagnóstico de que ele era “normal – um homem que poderia ser bom vizinho, marido gentil e leal, um modelo como homem de família e membro da comunidade (BAUMAN; DONSKIS, 2014, p. 19). Com efeito, os autores também especulam

que “Como gerente, Eichmann seria decerto o orgulho de uma prestigiosa firma europeia (incluindo, pode-se acrescentar, as empresas com proprietários ou grandes executivos judeus)” (BAUMAN; DONSKIS, 2014, p. 25).

Se antes o controle se dava através da coerção sobre o corpo, os movimentos, ou mesmo sobre a conduta social e familiar, agora, com o engajamento da subjetividade, o controle funciona pela sedução, é interiorizado e, portanto, o adoecimento não ocorre mais diretamente sobre o corpo, na forma de lesões ou contaminações. Os agravos serão principalmente psíquicos, com reflexos sobre o corpo:

Se o poder disciplinar, analisado por Michel Foucault (1975), tinha como função tornar os corpos “úteis, dóceis e produtivos”, o poder gerencialista mobiliza a psique sobre os objetivos de produção. Ele põe em ação um conjunto de técnicas que captam os desejos e as angústias para pô-los a serviço da empresa. Ele transforma a energia libidinal em força de trabalho. Ele encerra os indivíduos em um sistema paradoxal que os leva a uma submissão livremente esclarecida (GAULEJAC, 2007, p.37).

Além disso, a possibilidade de resistência será dificultada, por conta da individualização e da desmobilização do coletivo:

Os conflitos se colocam cada vez menos no nível da organização em termos de lutas reivindicatórias ou de respeito pela autoridade hierárquica. Eles se colocam no nível psicológico em termos de insegurança, de sofrimento psíquico, de esgotamento profissional, de perturbações psicossomáticas, de depressões nervosas. Conflitos diante dos quais os sindicatos ou os contra-poderes [*sic*] não estão munidos (GAULEJAC, 2007, p. 123).

Voltando a se referir à ansiedade, o Gestor 4 enumera vários aspectos externos que podem ser responsáveis por ela, mas novamente interioriza os conflitos e assume apenas para si a responsabilidade pelo manejo das consequências:

Às vezes **a gente fica frustrado** com o resultado que não vem rápido, com o comprometimento da equipe, com decepções do tipo, falta de comunicação, ou às vezes minha relação com os sócios, às vezes pode causar um pouco de decepção também; a cobrança. Coisas que fazem **a gente se sentir encurralado**, porque tem muita coisa pra pensar, muita coisa para fazer, e você não sabe qual delas você vai resolver primeiro. Momentos que você acaba sendo **vencido pela ansiedade**, que você acaba **ficando sem foco**, e que você precisa se juntar de novo, pensar melhor, e voltar no outro dia para poder vencer. Pra mim, a parte mais difícil é quando a ansiedade bate, quando o problema vem, e **a gente acaba dando uma travada** (Gestor 4, grifos nossos).

Junto com a ansiedade, ele lista uma série de outros problemas decorrentes dos conflitos: frustração, decepção, falta de foco, sente-se encurralado, trava. Sente-se também

“vencido”, e precisando “se juntar de novo”. São mazelas advindas não da vigilância de um chefe ou da falta de liberdade e autonomia, mas dos elementos cotidianos: a demora nos resultados, problemas de comunicação e comprometimento da equipe, cobrança. Não lhe resta muita possibilidade de luta ou de resistência, pois elas não teriam um alvo específico. Só cabe a ele e aos outros na mesma condição lidar com isso da sua maneira e voltar “no outro dia”, ou seja, não há tempo sequer para se recompor, e tentar “vencer”.

Dentro do referencial da Psicodinâmica do Trabalho, esse sofrimento todo não se transforma em adoecimento e incapacitação porque os trabalhadores lançam mão de recursos psíquicos inconscientes denominados estratégias defensivas, que serão discutidos a seguir.

5.2 A naturalização e a eufemização do sofrimento: o uso de estratégias defensivas

Para dar conta das tarefas e não sucumbir ao sofrimento, os trabalhadores desenvolvem estratégias defensivas, semelhantes aos mecanismos de defesa descritos por Freud, porém não com a mesma função:

É importante destacar que as estratégias de defesa se diferenciam dos mecanismos de defesa do ego porque esses têm como função proteger o ego da angústia relativa a conflitos intrapsíquicos, enquanto que aquelas têm como papel atenuar a percepção do sofrimento oriundo do trabalho, de formas a afastar os riscos de doença mental ou somática (MORAES, 2013, p. 155).

Os principais elementos constituintes das estratégias defensivas, de acordo com Ferreira e Mendes (2003), são a negação e a racionalização. A primeira caracteriza-se principalmente pela naturalização do sofrimento, a aceitação de que os erros e fracassos são decorrentes da incompetência, incapacidade ou má vontade do indivíduo, o que leva a comportamentos de individualismo, manifestado no isolamento e na desconfiança. A racionalização representa uma eufemização do sofrimento, através de explicações e justificativas socialmente aceitas para as pressões desmedidas e as elevadas exigências de desempenho e produtividade, resultando em apatia, resignação e indiferença ou, em outras palavras, passividade e submissão. Moraes (2013) também as enumera como defesas de proteção, adaptação e exploração, nessa ordem, pela sua função, que vai desde a tentativa de suportar o sofrimento até a submissão do desejo do trabalhador aos objetivos da organização.

Além dos exemplos já citados, onde os participantes minimizam o sofrimento e a sobrecarga de trabalho, negam o efeito provocado pelo ambiente de incertezas contrapondo-as ao bom relacionamento e uma suposta liberdade, as estratégias defensivas comparecem nas

falas dos entrevistados em vários outros momentos. Por exemplo, quando relacionam a interferência do trabalho no tempo disponível para a família e a vida social, bem como sobre os cuidados com a saúde. Os gestores são unânimes em afirmar que isso já foi um problema, mas que aprenderam a lidar com ele, e a se organizar melhor, priorizando as questões pessoais. A seguir, serão destacados três relatos nesse sentido, com o objetivo de identificação das defesas empregadas:

Assim, depende do período. Tem períodos, como eu te disse, que exigem. Por exemplo, eu tô entregando um produto da [startup], a gente vai lançar, a gente vai participar de um evento, e eu tô com coisas da consultoria pra entregar. Então, nesses dias, você aumenta a demanda. **Mas hoje não tem mais.** Sabe por quê? Porque eu descobri que você entrega quase a mesma coisa. Só se realmente eu precisar muito, muito, muito. E toda vez que eu excedo essa carga, eu paro e falo assim, porque eu sou meio preguiçoso, eu falo assim, “Caramba, como é que eu posso fazer isso aqui me esforçando menos?” Porque não tem sentido, se tá havendo sobrecarga, alguma coisa tá errada (Gestor 1, grifo nosso).

A contradição aparece logo no início da fala, quando ele afirma que “tem períodos que exigem mais” e logo em seguida diz que “hoje não tem mais”, buscando negar a realidade colocando-a apenas no passado, mas todos os verbos que utiliza para se referir a ela estão no presente (“eu excedo”, “eu paro”, “eu falo”). Também comenta que quando “precisa muito”, “excede a carga”, reconhecendo que, nesses casos, “alguma coisa está errada”, mas errada com ele, na forma como ele administra a situação, ou seja, só ele pode fazer algo para “se esforçar menos”.

O entrevistado acaba deixando claro como a demanda excessiva prejudica suas relações e sua saúde, mesmo tentando negar esse fato, e revela uma outra forma de defesa, no sentido de se adaptar à situação, já prevendo as consequências, e se prevenindo diante de possíveis insucessos:

Eu tento fazer o possível para que isso não afete a minha rotina na minha casa. Tento realmente cultivar um casamento muito salutar, mas isso acaba afetando. **O nível de estresse aumenta, o nível de tensão aumenta, tanto durante o período que você tá tentando fazer dar certo, como depois quando não deu certo, o estímulo diminui e tal.** Então isso afetou. É claro que a primeira vez que isso aconteceu que foi em abril, vamos dizer assim, foi um nível de estresse. Na segunda, já administrei melhor. Na terceira, que foi agora no final do ano, eu **já tava meio craque** nisso. Então o nível de estresse... eu tava meio assim: “Vou trabalhar intensamente, mas **pode ser que não dê certo**”. Então eu consegui controlar melhor (Gestor 1, grifos nossos).

Uma característica das defesas fica evidente: não se questiona nem se busca alterar as condições causadoras do sofrimento, no caso, o estresse, a tensão e o desestímulo. A luta é

no sentido de lidar apenas com as consequências; não agir para reduzir o estresse, mas aprender a lidar com ele, numa postura conformista (“pode ser que não dê certo”) que é percebida como uma vitória: “eu consegui controlar melhor”, “já tava meio craque”.

No segundo exemplo, o Gestor 2 destaca a necessidade de autoconhecimento já discutida anteriormente para perceber a importância do tempo e saber dividi-lo entre os vários aspectos da vida, e afirma ter aprendido isso, priorizando as questões pessoais, em detrimento do trabalho:

E eu vejo que essa questão do autoconhecimento é muito importante. Hoje em dia, eu valorizo mais o lado pessoal. Porque eu percebi que o tempo é a moeda mais preciosa que a gente tem, ele não volta. Não sei se alguém inventou a máquina do tempo, mas se inventarem, massa. Porque eu separo sempre um tempo pra minha família, pros meus prazeres, pra correr, pra fazer atividade física, pra sair com a gata. Então, é interessante o empreendedor fazer isso, eu enxergo dessa maneira. Então se eu conflitar em alguma coisa, eu vou conflitar no trabalho. **O lado pessoal eu não conflito mais** (Gestor 2, grifo nosso).

À pergunta sobre o que ele considerava um empreendedor de sucesso, respondeu que era alguém que conseguia manter o equilíbrio. A pergunta seguinte foi se ele se encaixava nesse perfil, e a resposta foi:

Cara... é complicado. **Eu sou feliz, tá? Eu sou feliz. Com o pouco que eu tenho, eu consigo ser feliz.** Mas agora. Antes, eu não tinha um conhecimento, um autoconhecimento, que era o que faltava para mim [...]. Você, como empreendedor, se você não tem esse conhecimento pessoal, **you entra no limbo ali**, você começa a mergulhar no trabalho sem perceber. Você não fala mais com a família, você não fala mais com os amigos, você não sai mais com a namorada, enfim [...]. Olha, algumas vezes, eu não vou te mentir, **em alguns momentos acaba se chocando**. Então eu tento dividir os horários, mas... pra manter o máximo de foco possível naquela atividade, mas em alguns momentos eles acabam convergindo, e isso é um pouco ruim (Gestor 2, grifos nossos).

Ele acaba indicando que a interferência ainda ocorre, usando de eufemismos, “algumas vezes”, “em alguns momentos”, “isso é um pouco ruim”. Outros pontos também chamam a atenção. A tentativa de autoafirmação sobre sua felicidade é, no mínimo, curiosa. Não havia sido feito nenhum comentário sobre felicidade, apenas sobre sucesso, que ele busca relacionar com equilíbrio e com felicidade, tentando se convencer de que é, sim, feliz. Outra questão é como ele descreve o “mergulho no trabalho”, comparando-o a um “limbo”, onde esquece e é esquecido pela “família”, pelos “amigos” e pela “namorada”.

Ainda sobre a interferência do trabalho em outros aspectos da vida, o Gestor 3 também afirma que já aprendeu a se organizar. Utiliza de racionalização frequentemente, através de analogias, metáforas, e fala quase sempre na segunda ou na terceira pessoa, mesmo

quando questionado sobre ele pessoalmente. O termo “empreendedor” mostrou-se uma forma genérica para se referir às próprias características ou problemas:

Domingo, eu tento botar esse dia mesmo pra família, pra descanso com a família, e curtir também o lazer com o meu filho, e é isso. [Você consegue manter essa disciplina?] **No início, foi meio complicado, mas depois de um tempo, a gente consegue manter uma métrica legal.** Em se tratando do domingo, em algumas vezes, como você colocou, ele pode ser um dia resolvedor de problemas. Então a gente consegue se alinhar legal. Não tem como, uma vida de empreendedor não é que nem uma vida de funcionário público, cara, que tu tem [sic] aquela linearidade do teu planejamento. A vida de um empreendedor é em torno de uma reta linear, isso é o correto. Não é ser nem uma parábola, nem uma hipérbole. É você traçar numa reta aquilo que você quer, com as tuas metas, e aí tu vais ter pontos de máximos e mínimos em torno dessa reta. É uma curva que vai variando. E é só tentar parametrizar o máximo essa curva, tentar se tornar uma reta, sendo que nunca vai se tornar uma reta. [...] [O trabalho não interfere, não está sobrecarregado?] O planejamento é esse, mas **tem momentos que isso varia em torno disso, de forma negativa.** Porque o empreendedor tem essa gana. A coisa tá levando, tá sendo executada, se der um problema, o cara quando tem o tino empreendedor vai querer resolver aquele problema de forma imediata. Ele não deixa, “Ah, esse probleminha aqui eu vou resolver esse processo amanhã”. Não, ele tem o perfil de resolver aquilo (Gestor 3, grifos nossos).

Outro ponto em que se percebe claramente a racionalização é nas explicações que os entrevistados deram para a dificuldade em ter um retorno financeiro, apesar de toda a dedicação exigida. Com efeito, de acordo com as informações prestadas no questionário socioeconômico, nenhum dos entrevistados consegue uma renda mensal acima de R\$ 1.500,00 apenas com o trabalho na *startup*. A principal fonte de renda é sempre outra atividade ou apoio familiar.

Eu acho que um empreendedor de sucesso, na minha opinião, é a pessoa que faz o que ela gosta, que ela acorda de manhã e vai para o trabalho motivada. **Não importa se ela a fatura dez mil ou um milhão.** Se ela tá feliz com aquilo que ela faz, se aquela é a vida que ela quis para ela, se ela escolheu aquilo, se ela acha que que ela nasceu para fazer aquilo, eu acho que a satisfação pessoal vai muito além do dinheiro (Gestor 4, grifo nosso).

Sucesso pra mim é eu conseguir transformar realidades. **Não tem a ver tanto com o sucesso financeiro.** Nesse sentido eu me considero um empreendedor de sucesso, porque os lugares... as coisas que eu pego pra fazer dão certo [...]. A gente realmente, enquanto equipe, a consegue fazer, e eu tô puxando essa equipe. Agora, o sucesso financeiro eu acho que ele chega em algum momento, **ou não necessariamente precisa chegar** (Gestor 1, grifos nossos).

As defesas podem manter o equilíbrio por um tempo, mas quando usadas com muita frequência ou intensidade, dão lugar ao adocimento:

Seu uso constante pode levar a uma alienação, bem como ao fracasso como estratégia, por se tornarem ineficazes. Nesse sentido, elas podem desencadear desordens no corpo, do tipo endócrino-metabólicas, fazendo surgir doenças psicossomáticas, perturbações psíquicas como o desenvolvimento de traços neuróticos, doenças ocupacionais como Dort, estresse e depressão (FERREIRA; MENDES, 2003, p. 29).

Dejours e Abdoucheli (2014, p. 127, grifo dos autores) relatam que, nas pesquisas realizadas, um fato curioso e aparentemente paradoxal foi a percepção de estratégias de defesa “construídas, organizadas e gerenciadas *coletivamente*”. O paradoxo residiria no fato de que o sofrimento só pode ser individual, vivenciado por um sujeito com uma história singular e, principalmente, manifestado no corpo. Na verdade, as estratégias funcionam como regras partilhadas e mantidas em consenso, com o mesmo objetivo de suportar o sofrimento gerado pela organização do trabalho. E da mesma forma que as estratégias individuais, elas acabam negando e justificando esse sofrimento. O risco, quando isso se opera coletivamente, é o da defesa tornar-se um fim em si mesma, e o sofrimento ser percebido não como decorrente das contradições do trabalho, mas como um enfraquecimento da estratégia defensiva. Nesse caso, ela passa a ser uma ideologia defensiva. Aqueles que se opõem a ela, acabam por ser excluídos do grupo, pois atentariam contra sua homogeneidade e estabilidade, e estarão, assim, passíveis de tornar-se vítimas da violência deste grupo.

Algumas situações relatadas anteriormente servem para exemplificar o uso das estratégias coletivas nas empresas pesquisadas. A mais evidente é o reconhecimento de que o ambiente das *startups* é calcado sobre a incerteza e a conseqüente exigência de que todos os envolvidos sejam abertos e adaptáveis às mudanças. Outro ponto comum citado pelos entrevistados é o apreço pelo desafio. O fato de ser posto à prova constantemente não é visto como motivo de preocupação ou insegurança, mas assimilado e louvado como uma qualidade. A própria necessidade de afirmação constante de tal predicado impressiona. As próprias defesas individuais elencadas são tão comuns que podem ser consideradas estratégias coletivas, como a crença de que aprenderam a administrar o próprio tempo e a redução da importância do retorno financeiro. Todas essas crenças configuram-se em uma ideologia, mais perversa do que a gerencialista, uma vez que vai além da gestão da vida como um plano de carreira, exige dos seus adeptos atitudes heroicas, e faz até da morte, mesmo que simbólica, um requisito para o sucesso.

5.3 A mobilização subjetiva e a ressignificação do sofrimento

As transgressões às prescrições serão sempre julgadas. Se falhar, o sujeito arcará com as consequências. Caso seu resultado seja satisfatório, haverá reconhecimento. O reconhecimento dos pares se dá através do julgamento de beleza, isto é, aqueles que também executam a atividade identificarão nela as contribuições do seu autor, no sentido quase artístico do termo, sua beleza e originalidade, conferindo ao trabalhador o pertencimento a uma equipe, a uma comunidade profissional. Já os superiores avaliarão e reconhecerão a utilidade (econômica, social ou técnica) da transgressão, e lhe conferirão o devido valor. Esse julgamento também pode advir dos subordinados, ou mesmo dos clientes, e confere ao sujeito um *status* na organização para qual ele trabalha, bem como na sociedade (DEJOURS, 2012).

O reconhecimento tem papel fundamental na formação da identidade. Quando bem-sucedida, a quebra das regras possibilitará ao “infrator” identificar-se com seu ofício, denominar-se mecânico, soldador ou mestre-de-obras, por exemplo:

Do reconhecimento depende na verdade o sentido do sofrimento [...]. O reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode depois ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção da sua identidade [...]. A identidade constitui a armadura da saúde mental. Não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade [...]. Portanto, não há neutralidade do trabalho diante da saúde mental (DEJOURS, 2000, p. 34-35).

O sofrimento será então convertido em prazer e em saúde, não de forma masoquista:

O reconhecimento se distingue do masoquismo pelo fato de que, no masoquismo, o sofrimento é fonte direta do prazer em função da erotização do sofrimento ou da dor. No caso do reconhecimento, trata-se de um longo percurso: é na passagem pelo trabalho, pelo desafio do real, pelo sofrimento, pela descoberta de soluções que o sofrimento se transforma finalmente em prazer (DEJOURS, 2009, p. 53).

O Gestor 3 relaciona diretamente o reconhecimento com a satisfação e a construção da sua identidade como empreendedor:

A minha maior satisfação pessoal no trabalho é o reconhecimento. A gente vê que quando a pessoa escolhe empreender... reconhecimento das pessoas que você se importa. Porque quando tu não te importas, pra ti tanto faz, no caminho que tu queres seguir. **Mas o teu valor no mercado é o teu reconhecimento, o teu reconhecimento profissional, o teu reconhecimento que o seu trabalho tá mudando a vida das pessoas.** Quando tu começa a enxergar por esse ponto de vista, que o trabalho, aquele teu esforço, tá gerando oportunidades, gerando emprego, qualificação profissional, gerando um emprego efetivo (Gestor 3, grifos nossos).

Quando questionado sobre o que lhe proporciona prazer no trabalho, o Gestor 5 também cita, entre outros pontos, o reconhecimento:

Desafio. Desafio e mudança, e gerar valor pras pessoas, gerar valor pras empresas. Eu gosto disso. Eu acho que eu sou professor por conta disso, também, porque eu gosto, porque eu vejo ali, **eu me empolgo quando eu vejo ali as pessoas mudando a vida delas**, mudando o dia-a-dia delas, um pouquinho que seja, ou mudando uma empresa. Eu recebo um *feedback* assim: “Professor, eu consegui aplicar tal coisa que o Sr. fez na prática aqui, com a gente, eu mudei na empresa, o pessoal ficou fascinado”. Nossa, eu adoro, eu adoro. “Ah, eu cheguei com uma ferramenta nova de qualidade, não sei o quê, na empresa, o pessoal disse, onde é que tu aprendeu [*sic*]? Aprendi lá na [faculdade que leciona]”. **Eu fico fascinado com isso**. Então, acho que assim, é desafio e gerar valor pras pessoas. Valor no sentido mesmo de mudança pra melhor, sabe? “Eu precisava disso”, “eu resolvi tal problema”. Pra mim, é isso (Gestor 5, grifos nossos).

O destino positivo, favorável do sofrimento, o uso da inteligência prática e o posterior reconhecimento, são constituintes do processo de mobilização subjetiva. Para que ela ocorra, precisa que exista um coletivo de trabalho, um espaço público onde haja visibilidade, confiança, participação e consenso.

Ferreira e Mendes (2003), Mendes e Facas (2010) e Mendes (2011) detalham os elementos essenciais do espaço público de discussão. Nele, há contradições, mas que devem ser livremente formuladas e publicamente declaradas. A comunicação deve buscar a compreensão por parte de todos, garantindo a equidade entre os envolvidos. A integração e articulação das diferenças e a valorização das contribuições individuais caracterizam a cooperação, outro elemento fundamental desse espaço.

Apesar de vários relatos dos entrevistados terem enfatizado o clima de descontração e amizade entre os gestores e trabalhadores, não foi possível observar se e como acontece esse espaço público de discussão. O trabalho é normalmente individual e as poucas reuniões programadas são sempre com objetivos bem definidos, de resolver algum problema ou compartilhar ideias e soluções. Há abertura nesse sentido, de acolhimento das propostas mais eficazes, mas não houve indícios da possibilidade de cooperação e de críticas ou questionamentos dos problemas que se apresentam que não sejam os operacionais. Percebe-se com clareza algo que é comum em empresas pequenas ou familiares: a influência marcante da figura do fundador, a difusão do seu propósito e da sua missão. Como já ilustrado em várias passagens das falas deles, o que buscam é um engajamento, um alinhamento a tal propósito, e não a abertura para a discussão dos objetivos de cada um.

A mobilização subjetiva é que possibilita o resgate do sentido do trabalho, pela ressignificação do sofrimento, possibilitando sua transformação em prazer e garantindo ao

sujeito a busca pela saúde. Assim, percebe-se que os entrevistados, apesar do reconhecimento, utilizam-se mais das estratégias de defesa do que da mobilização subjetiva. Mesmo os gestores/empreendedores demonstram dificuldade na ressignificação do sofrimento, parecem viver no limite da saúde, e já revelam sinais de agravos, como ansiedade, estresse e desânimo.

Em seguida, será feita uma discussão sobre o significado de saúde para a Psicodinâmica do Trabalho, e como tal desânimo, ou a perda da esperança, podem ser danosos para a manutenção da vitalidade e disposição nesse ambiente de extrema incerteza das *startups*.

5.4 A esperança na luta incessante pela saúde

É importante destacar que falar de saúde, na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, não é a mesma coisa que do ponto de vista do senso comum, ou mesmo da visão biomédica. Nesses contextos, prevalece a noção de saúde de acordo com a definição dada pela Organização Mundial de Saúde: “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não consiste, somente, em uma ausência de doenças ou enfermidades”; definição dada na ata de constituição da Organização, em 1946, em vigor até hoje, como atesta a 48ª edição dos Documentos Básicos, de 2014 (OMS, 2014, p. 1, tradução nossa).

Tal estado mostra-se, além de utópico, arbitrário, pois cada um teria uma definição pessoal do que seria o seu próprio bem-estar. Para a psicodinâmica, a saúde não diz respeito a um estado, no sentido estático e definitivo, mas a um processo em constante transformação e reestruturação, “um objetivo que se remaneja sem cessar. Não é alguma coisa que se tem ou não se tem, mas que se tenta conquistar e se defende, como a liberdade” (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993, p. 104). Mais do que a plena satisfação, ou o alcance do ilusório estado de bem-estar, a saúde está relacionada à esperança, ao desejo: “O que faz as pessoas viverem é o desejo e não só as satisfações. O verdadeiro perigo é quando o desejo não é mais possível” (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993, p. 101). Ao ser questionado sobre a interferência do trabalho em sua saúde, o Gestor 1 respondeu justamente nesse sentido: “Nesse momento de frustração, sim. Você perde aquele... você perde o estímulo de continuar a trabalhar”. A frustração a que se refere é a dificuldade de fazer a *startup* se estabelecer, e como isso o afeta e à sua equipe:

Outra coisa que **me desgasta muito** é o “não deslanchar”, isso **me consome**. Ainda não deu certo, sabe? Por quê que as pessoas... É um produto tão bom, tão óbvio, e as pessoas não compram. Isso desgasta, porque como **eu trabalho por propósito**, então **eu crio todo uma esperança e uma expectativa em cima daquilo**, e isso realmente desgasta bastante. Até mais do que quando eu tava na [área que trabalhava anteriormente], porque lá eu tava simplesmente executando um serviço. **No caso da startup, eu tenho todo um envolvimento emocional**. Isso não só me desgasta, como desgasta toda a equipe. Até na questão do desafio, voltando, não é um desafio agora, porque a gente ajustou isso. Mas assim, nós tivemos momentos em que a gente estava prestes a fechar investimento, durante três vezes no passado, nessas três vezes a gente caminhou, caminhou, trabalhou pra caramba, fez esses picos de cinquenta horas, e não fechamos. Por algum motivo o investidor deu pra trás. E um com um *ticket* bem alto, e o cara deu pra trás. A gente produziu muita coisa, negociação de mais de três meses. Você recuperar a equipe depois... (Gestor 1, grifos nossos).

Conforme já citado, a empresa do Gestor 1 estava há pelo menos um ano sem retorno financeiro. O que motivava o trabalho dele e da equipe era o “propósito”, e por esse motivo, havia um “envolvimento emocional” significativo, e se criava “uma esperança e uma expectativa”. Esses elementos têm de fato um peso muito maior do que o dinheiro, e a sua deterioração é mais perigosa do que a falta material: “É fácil perceber que o que mobiliza a inteligência e o zelo individuais e coletivos, não é propriamente a dimensão material da retribuição, mas a dimensão simbólica” (DEJOURS, 2009, p. 52). A falta da esperança, não o cansaço físico, é o verdadeiro motivo de desgaste.

O entrevistado reconheceu que o desgaste já chegou a um ponto quase intolerável, estando prestes a não mais investir nesse negócio:

Em termos de *startup*, sendo bem sincero, o meu planejamento é: esse ano, ou a *startup* deslancha, até literalmente o meio do ano, até o meio do ano eu preciso estar quase *breakivado*⁴, ou então, e isso os meninos estão cientes, então assim, “Legal, foi bom, mas a gente precisa recolher porque eu tenho planejamento de vida e eu preciso tocar isso”. A minha esposa diz: “Não, continua”, porque ela tem uma receita alta. “Não é bem assim, eu não posso ser irresponsável com você também. E se você não fosse assim?” (Gestor 1).

O Gestor 5 relata também a frustração com o esforço que muitas vezes é em vão, ao mesmo tempo que tenta racionalizar essa frustração:

O que me frustra? Às vezes, numa *startup*, pensando bem *startup*, quando a gente cria algo, investe tempo, e não dá certo. E isso acontece muito aqui. **De dez coisas que a gente faz, oito não dão certo, e duas dão certo. O mundo de *startup* é assim [...]**. É isso, porque *startup* tem muito aprendizado, e pra aprender, às vezes você tem que errar, muitas vezes você tem que errar. É diferente de empresa, empresa não pode errar. Empresa não tem muita chance pra erro. Aqui a gente valoriza o erro, no sentido

⁴ *Breakeven*: ponto de equilíbrio. Momento da empresa a partir do qual as receitas são suficientes para cobrir as despesas.

de “vamo [*sic*] aprender”. Só que a gente não pode errar duas vezes na mesma coisa (Gestor 5, grifo nosso).

Canguilhem (2009) entendia, já na primeira metade do século XX, a noção de saúde como algo dinâmico, o ser saudável como aberto a mudanças, com a possibilidade de cair doente e se restabelecer, de instituir normas além do normativo, do padrão, ou seja, a saúde deve ser considerada individualmente, a cada momento da vida, e não como comparação a uma média generalizante. De maneira oposta, a doença seria o estado conservador, pois impediria a transformação, a superação e a adaptação a novas situações.

Nesse sentido, diante das mesmas dificuldades do Gestor 1, o Gestor 2 mostrou-se bem mais otimista e confiante:

2017 vai ser massa. [O que te faz acreditar nisso?] Os conhecimentos que adquiri em... a gente sempre fica pensando: “A gente sempre adquire experiência, experiência... nunca adquire dinheiro”, mas isso aí, depois que você consegue... equilíbrio. 2016 eu apanhei pra caramba. Muitos empresários, empreendedores, apanharam pra caramba. Alguns quebraram. Então, o que eu estimo? O meu conhecimento aumentou, a minha experiência aumentou, eu enxuguei a minha vida também. O que é enxugar a vida? Eu descartei o que não era necessário, eu descobri alguns pontos que tavam tirando minhas energias. Comecei a dar um foco melhor no meu lado pessoal, e isso impacta positivamente no meu lado profissional. Então isso me dá essa noção de boa perspectiva.

De maneira similar, a Trabalhadora 2, apesar de todas as contradições que ela mesma aponta, afirma que esse trabalho na *startup* é favorável à sua saúde:

Não interfere. Eu gosto muito de trabalhar aqui, eu sempre falo isso, **parece que aqui é maravilhoso, mas tem essas coisas ruins também**. Porque aqui, eu tenho disponibilidade de ir pra academia, eu faço academia aqui de graça [no edifício comercial onde a *startup* está situada]. Eu termino de almoçar e vou pra academia, isso é muito bom, porque eu preciso ter um exercício físico diário, por conta também do que eu já tive. Então, **é maravilhoso**, eu consigo ter bem-estar, nunca mais tive nenhum problema de saúde, muito pelo contrário, eu tô me sentindo bem mais descansada e disposta, e isso interfere muito na minha criatividade. Então, tá muito melhor (Trabalhadora 2, grifos nossos).

Convém aqui retomar a relação entre o trabalho – mais especificamente a organização do trabalho – e o sofrimento, a fim de aprofundar o entendimento das suas repercussões sobre a saúde.

Dejours (2004) coloca que toda organização do trabalho é desestabilizadora da saúde, por ser necessariamente geradora de sofrimento. O que varia é a abertura para que o sofrimento possa ser convertido em prazer e saúde, ainda que nunca de forma definitiva.

Quando, apesar de todas as tentativas do sujeito para adequação da organização do trabalho ao seu desejo, as estratégias de defesa se esgotam, a frustração, o medo e um sentimento de impotência se apoderam, o sofrimento torna-se patogênico, pois leva a um desequilíbrio, uma descompensação, ao adoecimento. Por outro lado, se o sofrimento ocasionado pelo confronto com o real puder ser transformado em criatividade, a identidade é beneficiada e o trabalho torna-se um mediador para a saúde. É o sofrimento criativo (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2014).

Já foram colocadas aqui as formas de adoecimento nos diferentes modos de organização do trabalho, desde a rigidez do modelo taylorista e sua separação entre a concepção e execução, até a flexibilidade do toyotismo, com a captura da subjetividade e a cultura da excelência e do gerencialismo. No Brasil, existe, desde 1999, uma relação de transtornos mentais e do comportamento que podem ser diagnosticadas como decorrentes do trabalho para fins previdenciários (BRASIL, 1999). Dentre elas, destacam-se as mais frequentes: Transtorno de Estresse Pós-Traumático, caracterizado pela exposição a um evento traumático; o Burn-out, ou esgotamento profissional, ligado a um esvaziamento do sentido do trabalho; os Quadros Depressivos, com sintomas próprios de uma Depressão, mas também observados com características atípicas; o Alcoolismo crônico relacionado ao trabalho, muito ligado ao tipo de atividade exercida.

Um dos grupos de doenças listadas, baseado na classificação da CID-10, é denominado “Outros transtornos neuróticos especificados (Inclui ‘Neurose Profissional’) (F48.8)”, e definido como:

Problemas relacionados com o emprego e com o desemprego (Z56.-): Desemprego (Z56.0); Mudança de emprego (Z56.1); Ameaça de perda de emprego (Z56.2); Ritmo de trabalho penoso (Z56.3); Desacordo com patrão e colegas de trabalho (Condições difíceis de trabalho) (Z56.5); Outras dificuldades físicas e mentais relacionadas com o trabalho (Z56.6) (BRASIL, 1999).

Entretanto, a dificuldade que se impõe, como demonstra Jacques (2007), é o estabelecimento donexo causal entre o trabalho e a patologia, por conta principalmente do enfoque individualizante e reducionista na maneira de se entender o adoecimento no trabalho:

Concepções teóricas que não dão conta da multiplicidade e complexidade da constituição do humano e do seu psiquismo, perspectivas reducionistas na compreensão do processo saúde/doença mental e a fragmentação do campo psicológico são algumas das explicações para a relativa invisibilidade dos vínculos entre trabalho e saúde mental no campo conceitual da psicologia (JACQUES, 2007, p. 114).

É necessário considerar os aspectos individuais na análise dessenexo, como as condições prévias de saúde, a situação familiar, financeira e social do trabalhador, e também o ambiente em que se deu o adoecimento: as condições físicas de trabalho, as exigências da tarefa, mas principalmente, a organização do trabalho, o tipo de vínculo, as políticas de pessoal, a divisão das tarefas e dos turnos de trabalho, os relacionamentos com equipe e superiores.

O Gestor 5 demonstra como essas questões comparecem na sua realidade e afetam seu bem-estar, como uma atividade sem esforço físico provoca um desgaste e um cansaço sobre o corpo e pode prejudicar as relações:

E às vezes, e essas reuniões, muitas vezes, elas cansam, mentalmente, cansam fisicamente. O mental cansa o físico. Tem dia que muitas coisas não deram certo, que você chega em casa morto, parecendo que você correu uma maratona de 40 km, e você tava preparado praquilo [...]. E aí, poxa, às vezes você só quer dar atenção pra família ali. Às vezes [...], nesses dias que tu tá [*sic*] muito cansado, e a saúde vai embora. Sem dúvida interfere, eu acho que interfere bastante na saúde. Eu acho que é um ponto que poderia melhorar, eu acho que se eu desacelerasse um pouco mais, essas horas de fora poderiam ser usadas pra isso (Gestor 5).

Os que estão sem trabalho também são extremamente prejudicados, não apenas do ponto de vista da falta de uma renda, mas por conta da relação com o trabalho e a formação da identidade:

Indubitavelmente, quem perdeu o emprego, quem não consegue empregar-se (desempregado primário) ou reempregar-se (desempregado crônico) e passa pelo processo de dessocialização progressivo, *sofre*. É sabido que esse processo leva à doença mental ou física, pois ataca os alicerces da identidade (DEJOURS, 2000, p. 19, grifo do autor).

De qualquer forma, em se tratando de saúde mental, ou simplesmente de saúde, o trabalho (ou a falta dele) jamais é neutro. Dada sua centralidade, ele tem importância essencial na vida e nas relações. A forma como se organiza é também determinante para a resignificação do sofrimento. Contudo, qualquer que seja a forma de organização do trabalho, ela trará consigo uma ideologia e será recheada de contradições, que não podem ser desconsideradas em qualquer análise de um contexto laboral sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em *startups* amplia as contradições próprias do modo toyotista de produção: ao mesmo tempo em que flexibiliza as condições de trabalho e possibilita maior autonomia e uso da criatividade dos trabalhadores, passa a controlar suas subjetividades e exige deles um perfil quase impossível de ser alcançado. A precarização própria da flexibilização é também intensificada. Os vínculos são cada vez mais instáveis, e estabelece-se uma relação de aposta, na qual a probabilidade de ganho para os competidores é mínima. O que está em jogo são os direitos e garantias do trabalhador, conquistados a tão duras penas, e a possibilidade mesmo de contestação, pois opor-se à conjuntura pseudomeritocrática do empreendedorismo tecnológico seria questionar o próprio jogo, o sistema, suas regras e seu funcionamento, e pôr em risco sua frágil sustentação ideológica. Aqueles que aceitam o desafio e partem em busca desse sonho precisam estar munidos não apenas de coragem, mas de qualidades extraordinárias. Impõem-se aos apostadores contornos heroicos, habilidades sobre-humanas, e destemor diante do inesperado.

Assim, através da análise das atividades e da organização do trabalho de *startups* ludovicences, foi possível identificar as estratégias de mediação utilizadas pelos gestores e trabalhadores e avaliar a dinâmica prazer e sofrimento no trabalho.

Constatou-se a fragilização dos vínculos entre trabalhadores e empresas, de forma mais intensa do que a terceirização, pois os contratos são na maioria das vezes verbais e, quando formalizados, o são apenas de forma temporária. O mais comum, contudo, é o estabelecimento de sociedade, a divisão com o trabalhador do risco da empreitada. A falsa liberdade propagandeada como o maior benefício advindo do trabalho remoto ou do *home office* revelou-se uma máscara para a disponibilidade integral, a vigilância constante e a prontidão permanente.

De fato, o controle acontece em tempo real, mas é negado, rotulado de autogerenciamento. Da mesma forma, a participação é apenas fictícia, pois as sugestões são analisadas de acordo com os objetivos organizacionais, de forma semelhante ao proposto por Taylor (1990).

Percebeu-se também a necessidade de uma doação irrestrita, um envolvimento e uma entrega sem reservas. Engajamento, alinhamento com o propósito e adesão à missão são alguns dos termos utilizados para representar tal entrega. O envolvimento precisa ser completo, não apenas a doação do tempo e da energia, mas também dos próprios sonhos, objetivos, expectativas e esperanças.

Ficaram evidentes nos relatos dos entrevistados as consequências desastrosas do ambiente de indefinição no qual as *startups* estão inseridas. Sensações de insegurança, dúvida e medo estão diretamente ligadas a frustração, desgaste e desânimo. E se a incerteza é um fato mesmo em contextos prósperos como o norte-americano, a realidade maranhense é ainda mais imprevisível. O ecossistema de *startups* aqui é extremamente frágil, os riscos do investimento são maiores e as chances de sucesso, menores, o que potencializa as exigências para os empreendedores e trabalhadores.

Dessa forma, foi possível também verificar uma internalização das pressões e cobranças por resultados, como se as únicas condições para o sucesso fossem apenas o desempenho e a dedicação individuais. Por esse motivo, observou-se também a superficialidade dos laços sociais. Todos destacaram o clima de descontração e amizade, o que pôde ser comprovado pela observação do pesquisador. No entanto, os relatos não apontam para uma ajuda mútua ou um comprometimento com a coletividade.

Diante do cenário exposto, identificou-se o uso frequente de estratégias defensivas pelos participantes, em situações como a afirmação repetida de que a sobrecarga e a dedicação excessiva ao trabalho já não são mais problemas, bem como a eufemização do sofrimento decorrente das questões apresentadas, além da minimização da importância do retorno financeiro, apesar de todo o esforço investido. Tais defesas, por serem tão comuns, podem ser consideradas também como estratégias coletivas, pois partilhadas pelo grupo, e somam-se a elas a aceitação do ambiente de incertezas como típico desse mercado e a consequente necessidade de um perfil adaptado a mudanças. Acrescenta-se a afirmação não menos frequente pelos entrevistados do “gosto pelo desafio”, apontado como uma virtude, exigida para quem se propõe a ingressar nesse meio. Pode-se concluir que todas essas estratégias também podem ser consideradas uma ideologia, absorvida e defendida por todos.

Também se observou a ocorrência de prazer e satisfação nesse tipo de trabalho. O uso da tecnologia e a possibilidade de inovação, além do apelo constante à criatividade, foram apontados como os principais elementos nesse sentido. O reconhecimento pelos pares e pela comunidade também foi indicado como fator de fortalecimento da identidade de empreendedor.

Entretanto, o recurso às estratégias de defesa, individual ou coletivamente, mostrou-se bem mais comum do que a mobilização subjetiva como destino do sofrimento advindo das condições descritas. Esta constatação é preocupante, dada a dificuldade das defesas em manterem-se por muito tempo. Assim, já se avistam sinais claros de deterioração da saúde dos entrevistados, não necessariamente em termos de danos físicos, mas, o que é pior, prejuízos à saúde mental.

A frustração foi apontada repetidamente como um obstáculo, por vezes creditado a outros, “evitar a frustração da equipe”, mas também reconhecido como um problema pessoal: “nesse momento de frustração...”. Além dela, também foram citados a ansiedade, o desânimo e o estresse.

O comprometimento da motivação é fator mais prejudicial à saúde, de acordo com a visão desta como algo dinâmico. A falta de vontade ou de forças para continuar é mais perigosa do que as feridas provocadas pelas barreiras que bloqueiam o caminho. Infelizmente, os obstáculos e desafios colocados pelas atuais configurações do trabalho atacam sobretudo os ânimos e investem sobre o vigor e a disposição para seguir adiante.

Startups são vendidas como a última moda do empreendedorismo e do trabalho no mundo digital, e talvez o sejam, mas o valor a ser pago para estar atualizado é a degradação da saúde e das relações. Os efeitos de viver num ambiente cercado de incerteza e insegurança são gravíssimos, e a recompensa é, quase sempre, apenas ilusória.

REFERÊNCIAS

- 10 TRUQUES que os casinos usam nos seus clientes. Disponível em: <https://vivaposta.pt/10-truques-casinos-usam-nos-seus-clientes/>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- ABÍLIO, L. C. **Uberização do trabalho**: subsunção real da viração. 22 fev. 2017. Disponível em: <https://blogdaboitempo.com.br/2017/02/22/uberizacao-do-trabalho-subsuncao-real-da-viracao/>. Acesso em: 23 fev. 2017.
- ALVES, G. Toyotismo e subjetividade: as formas de desefetivação do trabalho vivo no capitalismo global. **ORG & DEMO**, v. 7, n. 1/2, jan-jun/jul-dez, 2006, p. 89-108.
- _____. **Dimensões da reestruturação produtiva**: ensaios de sociologia do trabalho. 2. ed. Londrina: Praxis, 2007.
- _____. Terceirização e acumulação flexível do capital: notas teórico-críticas sobre as mutações orgânicas da produção capitalista. **Estud. sociol.**, Araraquara, v. 16, n. 31, 2011, p. 409-420.
- _____. **O que é precariado?** 22 jul. 2013. Disponível em: <https://blogdaboitempo.com.br/2013/07/22/o-que-e-o-precariado/> Acesso em: 6 jul. 2016.
- ANTUNES, R. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. (Orgs.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009. p. 231-238.
- ANTUNES, R.; DRUCK, G. A terceirização como regra? **Rev. TST**, Brasília, vol. 79, n. 4, out/dez 2013. p. 214-231.
- AQUINO, C. A. B. Transformações no modelo industrial, “novos” trabalhos e nova temporalidade. **Psicologia & Sociedade**; 19, Edição Especial 1, 2007, p. 21-28.
- _____. O processo de precarização laboral e a produção subjetiva: um olhar desde a psicologia social. **O Público e o Privado**, v. 11, 2008, p. 169-178.
- AQUINO, C. A. B.; MARTINS, J. Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho. **Revista Mal-estar e Subjetividade**, Fortaleza, vol. VII, nº 2, set/2007, p. 479-500.
- ARISTÓTELES. **Política**. São Paulo: Martin Claret, 2006. (Coleção A obra-prima de cada autor, v. 61).
- BAUMAN, Z. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.
- BAUMAN, Z; DONSKIS, L. **Cegueira moral**: a perda da sensibilidade na modernidade líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2014.

BENDASSOLI, P. F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida: Idéias & Letras, 2007. (Coleção Management, 3).

BERNARDO, M. H. **Discurso flexível, trabalho duro**: O contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores. 2006. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BIGARELLI, B. **74% das startups brasileiras fecham após cinco anos, diz estudo**. 7 jul. 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/07/74-das-startups-brasileiras-fecham-apos-cinco-anos-diz-estudo.html>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner’s manual vol. 1**: the step-by-step guide for building a great company (English Edition). Pescadero: K & S Ranch, 2012. E-Book. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/gp/product/B009UMTMKS/ref=oh_aui_d_detailpage_o00_?ie=UTF8&psc=1>. Acesso em: 21 jul. 2016.

BRASIL. PORTARIA nº 1339, de 18 de novembro de 1999. Lista de doenças relacionadas ao trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 19 nov. 1999. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1999/prt1339_18_11_1999.html>. Acesso em: 19 jul. 2016.

CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico**. 6. ed. rev. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

CAMPBELL, J. **O herói de mil faces**. 11. ed. São Paulo: Pensamento, 1995.

CARRASQUEIRA, F.; MORAES, R. F.; SOBOLL, L. A. Desejo de carreira, flexibilidade e engajamento: o perfil do trabalhador de sucesso na cultura do *management*. In: SOBOLL, L.; FERRAZ, L. (Orgs.) **Gestão de Pessoas**: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014, p. 216-232.

COWORKING Brasil. **Censo coworking Brasil 2016**: uma breve análise do nosso mercado e uma reflexão sobre como estamos crescendo. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/wp-content/themes/cwBrasil/img/censo/coworking-brasil-censo-2016-ptbr.png>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Orgs.) **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 118-128.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

_____. Addendum – da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.) **Christophe Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004. p. 47-104.

_____. Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho. **Revista CULT**, São Paulo, v. 139, n. 12, 2009, p. 49-53. Disponível em: <<http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/reencantar-o-trabalho/>>. Acesso em: 22 maio 2016.

_____. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 3, jul./set. 2012, p. 363-371.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise do prazer, sofrimento e trabalho. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014, p. 119-145.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 33, maio/jun. 1993. p. 98-104.

DEMPSEY, C. **Fortune 1000 Companies List for 2015**. 2015. Disponível em: <<https://www.geolounge.com/fortune-1000-companies-list-for-2015/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

DUARTE, D. A. **A migração laboral no setor de produção de energia hidrelétrica**: efeitos na subjetividade dos trabalhadores na contemporaneidade. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Ciências e Letras de Assis – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2009.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FARIA, J. H. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. v. 2. Curitiba: Juruá, 2010. 2 v.

_____. Sequestro da subjetividade. In: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, Á. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 381-389.

FELITTI, G. **Por que há menos mulheres no setor de tecnologia?** 11 ago. 2015. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Dilemas/noticia/2015/08/por-que-ha-menos-mulheres-no-setor-de-tecnologia.html>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Série Gestão de Pessoas).

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira. Brasília: LPA, 2003.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

GIBRÁ, E. A Euforia da Internet está de Volta. Web 2.0 Desmistificada. **SINAIS - Revista Eletrônica – Ciências Sociais**. Vitória: CCHN, UFES, n. 06, v.1, Dezembro. 2009. p. 179-208. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufes.br/sinais/article/view/2757>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

GITAHY, Y. **O que é uma startup?** 2016(a). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

_____. **Por que você deve pivotar sua startup?** 2016(b). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-voce-deve-pivotar-sua-startup,b5192bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

GOVERNO apresenta programa ‘Startups Maranhão’ a instituições estratégicas. 12 ago. 2015. Disponível em: <<http://www.ma.gov.br/governo-apresenta-programa-startups-maranhao-a-instituicoes-estrategicas/>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

GUIMARÃES, M. C. Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas conseqüências sobre os trabalhadores. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, janeiro/março 2006, p. 1-10.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança social. 17. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. Novas formas de trabalho na contemporaneidade. In: BENDASSOLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.) **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 473-482.

HORST, A. C. SOBOLL, L. A. P., CICMANEC, E. Prática de gestão e controle da subjetividade dos trabalhadores: a ideologia de encantamento em uma empresa de varejo. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2013, vol. 16, n. 1, p. 9-23.

INVESTIMENTO em empresas do Start-Up Brasil cresce 140%. 26 ago. 2015. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/tecnologia/investimento-em-empresas-do-start-up-brasil-cresce-140/>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

JACQUES, M. G. O nexos causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia. **Psicologia & Sociedade**. 19, Edição Especial 1, 2007, p. 112-119.

JOST, R.; FERNANDES, B.; SOBOLL, L. A subjetividade do trabalhador nos diversos modelos de gestão. In: SOBOLL, L; FERRAZ, L. (Orgs.) **Gestão de Pessoas**: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014, p. 48-66.

LORENZETTI, K. **CLT flex**: nova modalidade de contratação. [2007], Disponível em: <http://www.correiocidadania.com.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=91>. Acesso em: 6 jun. 2016.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: _____. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p. 29-48.

_____. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: _____. (Org.) **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2011. p. 13-25.

MENDES, A. M.; FACAS, E. P. Transgressão do trabalho prescrito como estratégia para transformar o sofrimento: estudo da inteligência prática. In: MENDES, A. M. et. al. **Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Juruá, 2010. p. 78-92.

MERLO, A. R. C.; LAPIS, N. L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**. Porto Alegre, v. 19, n. 1, jan./abr. 2007, p. 61-68.

MORAES, R. D. Estratégias defensivas. In: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.) **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 153-157.

NOVAES, R. **Conheça a história do Vale do Silício e suas primeiras empresas!** Jun. 2014. Disponível em: < <http://www.psafec.com/blog/conheca-vale-silicio/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

OMS (Organización Mundial de la Salud). **Documentos básicos**: Con las modificaciones adoptadas hasta el 31 de diciembre de 2014. 48. ed. Disponível em: <<http://www.who.int/about/mission/es/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

PISTONI, L. A. **Terceirização de projetos é alternativa para startups**. 12 jan. 2015. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2015/01/terceirizacao-de-projetos-e-alternativa-para-startups/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

RESUMO do Vale #2: escândalo no Uber, fundo de investimento do Jay-Z e mais! 23 fev. 2017. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2017/02/resumo-do-vale-2-escandalo-no-uber-fundo-de-investimento-do-jay-z-e-mais/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

RIBEIRO, C. V. dos S.; LÉDA, D. B. O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva. **Estudos e pesquisas em psicologia**, UERJ, RJ, ano 4, N. 2, 2º semestre de 2004, p. 73-86.

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.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

_____. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 14. ed. Rio de Janeiro: Record. 2009.

SILVA, E. P.; HELOANI, R.. Aspectos teóricos e metodológicos da pesquisa em saúde mental e trabalho: reflexões a partir de uma análise comparativa do estresse em jornalistas e guardas municipais. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**, 2007, v. 10, n. 1, p. 105-120.

SILVA, J. **Maranhão cria cenário positivo para startups**. 10 maio 2016. Disponível em: <<http://startupi.com.br/2016/05/maranhao-cria-cenario-positivo-para-startups/>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

SILVA, V. H. **Campus Party 2017**: co-fundador da Netflix conta como criar empresas inovadoras. 3 fev. 2017. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empreendedorismo/2017-02-03/mitch-low-e-campus-party.html>>. Acesso em: 1 abr. 2017.

SMITH, A. **A riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. v. 1. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1996. 2 v. (Os Economistas).

SOBOLL, L.; HORST, A. C. Ideologia da excelência. In: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, Á. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 225-230.

STANDING, G. O precariado e a luta de classes. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, vol. 103, maio 2014, p. 9-24.

STARTUP Weekend São Luís - Maio 2016. Disponível em: <https://www.sympla.com.br/startup-weekend-sao-luis---maio-2016__60545>. Acesso em: 20 jul. 2016.

STARTUPS do setor de serviços são as que mais atraem investidores. 26 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.sp.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/SP/startups-do-setor-de-servicos-sao-as-que-mais-atraem-investidores,a0a05bb4dba13510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TERCEIRIZAÇÃO e desenvolvimento: uma conta que não fecha: dossiê acerca do impacto da terceirização sobre os trabalhadores e propostas para garantir a igualdade de direitos. São Paulo: Central Única dos Trabalhadores, 2014. Disponível em: <<https://www.cut.org.br/system/uploads/ck/files/Dossie-Terceirizacao-e-Desenvolvimento.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

TODOS juntos e misturados: coworking vira tendência no Brasil. 13 jun. 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2016/07/todos-juntos-e-misturados-coworking-vira-tendencia-no-brasil.html>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

VIEIRA, F de O.; LEMOS, E. Imagem corporativa e realidade organizacional: dilema e contradições, inclusive nas melhores empresas para se trabalhar. In: SOBOLL, L; FERRAZ, L. (Orgs.) **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 252-268.

VIEIRA, F. de O.; NOGUEIRA, M. G. Eufemismos das relações de trabalho. In: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, Á. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 159-170.

WEBER, M. **A Ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. de. O culto da performance e indivíduo S.A. In: EHRENBERG, A. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa**. São Paulo: Ideias e Letras, 2010, p. 197-207.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada para os gestores/empreendedores

1. O que significa “trabalho” para você?
2. Qual a sua história com *startups*? Porque resolveu criar uma *startup*?
3. Como você percebe o mercado e o ecossistema de *startups*, especialmente no Maranhão e em São Luís? Quais as oportunidades e desafios que se apresentam?
4. O que é um empreendedor de sucesso? Você se encaixa nesse perfil?
5. Como você gerencia as atividades da sua equipe?
6. Quais os aspectos positivos e desafios da sua relação com a equipe?
7. Quais as competências indispensáveis para alguém trabalhar na sua equipe?
8. Como é a sua rotina de trabalho? Como você se organiza em relação à jornada e local de trabalho?
9. Que tipo de atividades você desenvolve?
10. O que lhe dá prazer no seu trabalho?
11. Quais os elementos ou situações que lhe geram desprazer no trabalho? Como você lida com eles?
12. Como você divide o tempo entre o trabalho, sua vida familiar e social?
13. O trabalho interfere na sua saúde e bem-estar? Como?
14. Quais são as suas perspectivas para o futuro?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada para os trabalhadores

1. O que significa “trabalho” para você?
2. O que o levou a trabalhar em uma *startup*?
3. Você tem planos de criar sua própria empresa? Se sim, em que etapa está nesse processo?
4. Quais são os aspectos positivos e desafios na sua relação com a equipe?
5. Quais são os aspectos positivos e desafios na sua relação com o seu gestor?
6. Como é a sua rotina de trabalho? Como você se organiza em relação à jornada e local de trabalho?
7. O que lhe dá prazer no seu trabalho?
8. Quais os elementos ou situações que lhe geram desprazer no trabalho? Como você lida com eles?
9. Como você divide o tempo entre o trabalho, sua vida familiar e social?
10. O trabalho interfere na sua saúde e bem-estar? Como?
11. Quais são as suas perspectivas para o futuro?

APÊNDICE C – Questionário socioeconômico

1. Sexo: M () F () Idade: _____
2. Estado civil: _____
3. Filhos/dependentes (Quantos? Idades?): _____
4. Tempo de trabalho na *startup*: _____
5. Qual é a sua carga horária semanal nessa *startup*? _____
6. Qual é o seu vínculo de trabalho com essa empresa? _____
7. É a primeira vez que atua em uma empresa com esse perfil? () sim () não
8. Você exerce outra atividade profissional? Qual é o tipo de vínculo empregatício (efetivo ou temporário)? _____
9. Qual é sua carga horária total de trabalho, na semana? _____

10. Formação:
 - a. () Nível Médio
 - b. () Superior em andamento
 - c. () Superior completo
 - d. () Especialização/MBA: _____
 - e. () Outra(s): _____

11. Sua renda pessoal está em qual destas faixas:
 - a. () até R\$ 1.500,00
 - b. () de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00
 - c. () de R\$ 2.500,00 a R\$ 4.000,00
 - d. () acima de R\$ 4.000,00

12. Sua renda familiar está em qual destas faixas:
 - a. () até R\$ 1.500,00
 - b. () de R\$ 1.500,00 a R \$2.500,00
 - c. () de R\$ 2.500,00 a R\$ 4.000,00
 - d. () de R\$ 4.000,00 a R\$ 5.000,00
 - e. () acima de R\$5.000,00

13. O imóvel que você reside é:
 - () próprio
 - () alugado
 - () cedido

APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido

Eu, _____, RG: _____, CPF: _____, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE EMPREENDEDORES E PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM *STARTUPS* EM SÃO LUÍS, MA, cujo objetivo é: investigar a dinâmica prazer-sofrimento no cotidiano laboral de empreendedores e profissionais que trabalham em startups.

Estou ciente de que responderei a um questionário e uma entrevista, que poderá ser gravada e os resultados da pesquisa poderão ser utilizados para fins acadêmicos, podendo ser divulgados em eventos científicos e/ou publicados, mas minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo. Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação. No entanto, caso eu tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, haverá ressarcimento em dinheiro, através da assinatura de recibos que conterão as justificativas das despesas. De igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da minha participação no estudo, serei devidamente indenizado, conforme determina a lei.

São Luís, ____ de _____ de 20 ____.

Participante

Heitor Natividade Oliveira (Pesquisador Responsável)
e-mail: heitornoliveira@gmail.com telefone: (98) 98893 6893

Prof^a. Dr^a. Carla Vaz dos Santos Ribeiro (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão – Programa de Pós-Graduação em Psicologia