

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

DIEGO DOURADO PIRES BRITO

**GESTÃO ALGORÍTMICA E BEM ESTAR DOS TRABALHADORES DE
APLICATIVOS: uma questão de encaixe de preferências?**

**VITÓRIA - ES
2020**

DIEGO DOURADO PIRES BRITO

**GESTÃO ALGORÍTMICA E BEM ESTAR DOS TRABALHADORES DE
APLICATIVOS: uma questão de encaixe de preferências?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Valcemiro Nossa

**VITÓRIA – ES
2020**

DIEGO DOURADO PIRES BRITO

**GESTÃO ALGORÍTMICA E BEM ESTAR DOS TRABALHADORES DE
APLICATIVOS: uma questão de encaixe de preferências?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 02 de dezembro de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. VALCEMIRO NOSSA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. DANILO SOARES MONTE-MOR
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. NELSON OLIVEIRA STEFANELLI
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a todos os meus mentores de luz que me acompanharam e me oportunizaram viver esta jornada. Agradeço também aos meus avós, Afrânio e Socorro, que lá de cima torcem por mim, e José Neto e Aparecida, pela força e exemplo de vida.

À minha esposa, Eduarda Bruna, e toda sua família, pelo amor, compreensão nos momentos de ausência, dedicação e torcida durante as etapas mais complicadas deste processo.

Agradeço especialmente à minha mãe, Luciana, e seu companheiro, Elânio, por terem viabilizado este projeto de vida em uma das melhores instituições do país, apoiando-me e acreditando nos meus sonhos.

Ao meu pai, Schneider, que me apoiou e incentivou durante os dias mais difíceis, bem como sua companheira, Fernanda, que sempre me deu força.

A minha madrinha, Adriana, pela torcida constante e aos meus irmãos Gabriel, Gabriella, Elânio Filho, José Afrânio e Maria Alice, que me fazem querer ser o melhor exemplo a cada dia que passa.

A todo o corpo docente da Fucape, em especial ao Prof. Dr. Bruno Félix, que além de um mestre para vida, guardarei como um grande amigo. E ao Prof. Dr. Valcemiro, por acreditar no meu projeto e por toda a paciência, orientação e disponibilidade.

Na ponta do arco-íris, onde águias aprendem
a voar, todos os nossos sonhos, eles pareciam
tão claros. Na manhã, na luz do amanhecer nós
estamos voando bem mais alto do que antes.
(Gammaray)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi compreender como *app-workers* inseridos em estruturas de gestão algorítmica interpretam os efeitos desta atividade em seu bem-estar. Para tal, nós desenvolvemos uma *grounded theory* a partir de entrevistas realizadas com 58 *app-workers* brasileiros. Os resultados mostram que: (1) trabalhadores e organizações de *app-work* possuem preferências por relações de trabalho com mais autonomia ou proteção; (2) quando há uma congruência de preferências, o trabalhador experimenta um maior bem-estar e quando as preferências divergem, ocorrem episódios de violações de preferências que, repetidos, reduzem o bem-estar do trabalhador; e (3) no entanto, nem tudo é uma questão de fit: quando tanto indivíduos como organizações apresentam a mesma preferência (por exemplo, por mais autonomia e menos segurança), seu bem-estar pode estar vulnerável a abusos, por exemplo, em termos de um volume de trabalho insustentável. Os riscos desta adequação de preferências tendem a se atenuar quando indivíduos e organizações veem autonomia e proteção não como uma escolha a se fazer, mas um paradoxo a se gerenciar.

Palavras-chave: Gestão algorítmica; *app-work*; P-O Fit; mentalidade de paradoxo.

ABSTRACT

The aim of this work was to understand how application workers inserted in algorithmic management structures interpret the effects of this activity on their well-being. To this end, we developed a theory based on interviews with 58 Brazilian application workers. The results shown that: (1) workers and application-work organizations have preferences to work relationships with greater autonomy or protection; (2) when there is a preference congruence, the worker experiences greater well-being and when the preferences diverge, there are preferences violations that are, repeatedly, reduce the worker's well-being; and (3) however, not everything is a matter of fit: when they have the same preferences (for example, for more autonomy and less security), their well-being may be vulnerable to abuse, for example, in terms of a unsustainable workload. The risks of this fit of preferences tend to mitigate when individuals and organizations see autonomy and protection not as a choice to be made, but as a paradox to manage.

Keywords: Algorithmic management; application work; P-O adjustment; paradox mentality.

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	8
1 INTRODUÇÃO	8
Capítulo 2.....	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1 GESTÃO ALGORÍTMICA EM APP-WORK	10
2.1.1 Bem-estar de empregados em app-work: o papel da segurança.....	12
2.1.2 Bem-estar de empregados em app-work: o papel da autonomia	13
2.2 P-O FIT.....	15
2.3 TEORIA DO PARADOXO	16
Capítulo 3.....	8
3 MÉTODOS	18
3.1 AMOSTRA INICIAL E EXPANDIDA	19
3.2 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	21
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	21
Capítulo 4.....	8
4 RESULTADOS.....	23
4.1 COMPREENDENDO AS CONGRUÊNCIAS ENTRE AS PREFERÊNCIAS E SUAS CONSEQUÊNCIAS	24
4.2 COMPREENDENDO AS INCONGRUÊNCIAS ENTRE AS PREFERÊNCIAS E SUAS CONSEQUÊNCIAS	27
4.3 PARA ALÉM DO “OU”: O PAPEL DA MENTALIDADE DE PARADOXO	29
Capítulo 5.....	8
5 DISCUSSÃO	34
Capítulo 6.....	8
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	36
6.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	36
6.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	37
REFERÊNCIAS.....	40

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado laboral em constante transformação, uma modalidade de trabalho tem emergido ultimamente. Trata-se do app-work, plataformas provedoras de serviços que conectam consumidores e trabalhadores sob demanda pelo uso de algoritmos que controlam e medeiam o fluxo de trabalho (Duggan, Sherman, Carbery, & McDonnell, 2020). Nesse modelo de trabalho, as relações laborais são conduzidas por uma gestão algorítmica, que é um sistema de gestão performed por algoritmos de aprendizagem autônoma e que tomam decisões referentes à relação com os trabalhadores (Schmidt, 2017; Stewart & Stanford, 2017). Esta forma de relação trabalhista é criticada por precarizar relações de trabalho, em razão das faltas de garantias e segurança ao trabalhador (Harvey, Rhodes, Vachhani, & Williams, 2017). Apesar disso, é crescente o número de trabalhadores que têm aderido a esta nova forma de trabalhar, e vários reportam níveis elevados de satisfação (Berger, Frey, Levin, & Danda, 2019). Assim, uma pergunta emerge: o que explica que essa abordagem contemporânea de trabalho seja vista como benéfica ou prejudicial pelos trabalhadores?

Estudos anteriores têm apresentado resultados mistos no que se refere aos efeitos da gestão algorítmica para o bem-estar do trabalhador. Enquanto uns criticam a precarização da proteção organizacional aos direitos do trabalhador, outros enaltecem o potencial positivo da autonomia que este modelo de gestão gera para os indivíduos. Por exemplo, Petriglieri, Ashford e Wrzesniewski (2019), Stewart e Stanford (2017) e Tran e Sokas (2017) afirmam que, na falta de uma relação que ofereça maiores condições de segurança, os trabalhadores vivenciam elevado

estresse emocional, ansiedade e menor satisfação no trabalho. Por outro lado, alguns autores afirmam que essa forma de trabalho possibilita aos trabalhadores experimentarem uma maior flexibilidade quanto a horários, a intensidade e a qual tipo de trabalho desejam realizar (Chen, Rossi, Chevalier, & Oehlsen, 2019; Geradin, 2015; Thomas, 2017).

Apesar da crescente literatura sobre gestão algorítmica e seus reflexos no bem-estar dos colaboradores (Duggan *et al.*, 2020), nota-se que as correntes apresentadas estão longe de serem integradas. Assim, adotando uma perspectiva interpretativista (Stryker, 1980), em que a realidade é socialmente construída, sugere-se aqui que ambas as interpretações – de que há malefícios e benefícios ao bem-estar do trabalhador – coexistem e precisam ser consideradas simultaneamente. No entanto, nota-se a ausência de estudos que busquem conciliar ambas as abordagens em suas explicações para o porquê de app-workers considerarem essa modalidade como benéfica ou prejudicial a seu bem-estar.

Para preencher esta lacuna, o objetivo deste trabalho foi compreender como app-workers interpretam os efeitos desta atividade em seu bem-estar no Brasil. Aqui, argumentamos que para trabalhadores que atuam sob a gestão algorítmica, o bem-estar do empregado é explicado por uma adequação entre as preferências individuais e organizacionais relacionados ao grau de autonomia e proteção ao trabalhador. No entanto, quando tanto indivíduos quanto organizações apresentam a mesma preferência (por exemplo, por mais autonomia e menos segurança), seu bem-estar pode estar vulnerável a abusos, por exemplo, em termos de um volume de trabalho insustentável. Assim, os riscos desta adequação de preferências tendem a se atenuar quando indivíduos e organizações veem autonomia e proteção não como uma escolha a se fazer, mas como um paradoxo a se gerenciar.

Capítulo 2

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico, iremos realizar uma breve revisão sobre o estado atual da literatura sobre as implicações que a gestão algorítmica trouxe para as relações de trabalho contemporâneas. Mais especificamente, revisaremos os estudos que apontam tanto para os benefícios quanto para os prejuízos que tendem a ser vivenciados pelos trabalhadores nesta forma de trabalho. Em seguida, apresentam-se duas abordagens teóricas que servem como sensibilizadoras para a teoria fundamentada a ser desenvolvida neste trabalho: a adequação entre pessoa-organização (P-O fit) e mentalidade de paradoxo.

2.1 GESTÃO ALGORÍTMICA EM APP-WORK

O uso da tecnologia tem se feito cada vez mais presente na sociedade contemporânea e um de seus recursos específicos tem transformado a maneira como consumimos e trabalhamos: a implementação de algoritmos para mediar a relação entre atores sociais (Wood, Graham, Lehdonvirta, & Hjorth, 2019). Um algoritmo é uma fórmula computacional que permite a tomada de decisão baseada em modelos estatísticos ou regras de decisão de forma autônoma, sem que haja um indivíduo interferindo no processo decisório (Eurofound, 2018). Se caracteriza como instruções sequenciais que orientam decisões de um sistema computacional dentro de um grupo de regras e passos para alcançar uma determinada tarefa (Duggan *et al.*, 2020). Quando combinados com uma abordagem de inteligência artificial, algoritmos são programados para aprenderem com os resultados de decisões anteriores, se

reescrevem e se tornam ainda mais aptos para resolver problemas e atingir objetivos, como os de oferecer produtos assertivos para consumidores com base em seu histórico de pesquisa e consumo (Mann & O'Neil, 2016).

Algoritmos, por serem operados sem a interferência visível de humanos e serem fundamentados em critérios objetivos e matemáticos, tendem a ser vistos como corretos e confiáveis (Lee, Kusbit, Metsky, & Dabbish, 2015). Ainda que algoritmos sejam vistos como geradores de processos decisórios menos autênticos que os vivenciados por seres humanos (Jago, 2019), seu status de confiável e correto tem feito com que organizações os utilizem na tomada automatizada de decisões (Carey & Smith, 2016). Mais especificamente, no contexto do *app-work*, que são plataformas provedoras de serviços que usam algoritmos para controlar e mediar o trabalho de profissionais que atuam sob-demanda, algoritmos conectam consumidores e provedores de serviços (Duggan *et al.*, 2020). Eles também são usados para executar tarefas tradicionalmente feitas por profissionais de Recursos Humanos, como designar atividades e avaliar o desempenho de trabalhadores (Rosenblat, 2018). Este uso tem sido conceituado com gestão algorítmica, um sistema de controle no qual é conferida a algoritmos de aprendizagem autônoma a responsabilidade pela tomada e implementação de decisões associadas a relações de trabalho (Duggan *et al.*, 2020).

Diante deste contexto emergente, como se caracteriza a gestão de recursos humanos em organizações baseadas em plataformas de *app-work*? Ainda que sejam mantidas relações de trabalho tradicionais com profissionais contratados para desenhar, manter e desenvolver o aplicativo e gerenciar a cadeia de valor da organização (Lehdonvirta, 2018), as relações desenvolvidas com trabalhadores que efetivamente prestam o serviço solicitado pelo consumidor tendem a ser gerenciadas de forma impessoal por uma gestão algorítmica (Meijerink & Keegan, 2019). Assim,

ao negar a necessidade de supervisores e treinadores de pessoal (Lee *et al.*, 2015), esse modelo de gestão algorítmica de *app-workers* tende a operar com baixos custos marginais (Schmidt, 2017), o que torna o negócio vantajoso para empreendedores (Duggan *et al.*, 2020).

No entanto, quais são as consequências da implementação da gestão algorítmica para o bem-estar dos *app-workers*? Se há uma visão relativamente homogênea em termos dos benefícios deste modelo para empreendedores, o mesmo não ocorre sob a perspectiva dos trabalhadores (Gandini, 2018). Por um lado, há quem defenda a visão de que a gestão algorítmica conduz a uma precarização das relações de trabalho, fruto de uma redução em sua segurança (Vandaele, 2018; Malin & Chandler, 2017). Por outro lado, existe também a ideia de que esse modelo propicia mais autonomia ao trabalhador, que pode definir seus horários e ritmo de trabalho de acordo com suas necessidades (Berger *et al.*, 2019). A seguir, exploramos ambas as perspectivas em maiores detalhes.

2.1.1 Bem-estar de empregados em app-work: o papel da segurança

Na literatura sobre Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, há uma visão dominante de que é papel das organizações empregadoras promover um nível adequado de promoção da segurança física e psicológica do trabalhador. No entanto, segundo essas perspectivas, *app-workers* vivenciam relações de trabalho em que sua segurança é precarizada e, em consequência disso, tais relações são deletérias para o bem-estar do empregado (Duggan *et al.*, 2020). Ao promover uma invisibilidade do empregador e desestimular a organização dos trabalhadores em torno de forças coletivas, estes perdem sua voz e abre-se um espaço favorável para uma relação de poder desequilibrada (Webster, 2016).

As estruturas de gestão algorítmica e *app-work* possibilitam que empregadores captem de mão-de-obra relativamente barata e sem grandes qualificações (Wright, Wailes, Bamber, & Lansbury, 2017) e desenvolvam relações assimétricas de informação e poder que levam a um controle do trabalhador (Rosenblat & Stark, 2016). Tais relações se distanciam de práticas trabalhistas mais tradicionais ao estabelecerem uma troca social em que longas horas de trabalho (Stewart e Stanford, 2017), maiores níveis de incerteza em relação ao futuro (Wood *et al.*, 2019) e reduzido suporte para questões relacionadas a pertencimento e auto-estima do trabalhador (Petriglieri *et al.*, 2019) frequentemente são acompanhadas de uma falta de remuneração compatível com a exposição a tamanho risco (Malin & Chandler, 2017). Além disso, a falta de mecanismos de travas para possíveis excessos na atividade laboral tem levado a índices maiores de doenças e acidentes no trabalho, caracterizando assim uma relação disfuncional para o bem-estar do trabalhador (Koutsimpogiorgos, Slageren, Herrmann, & Frenken, 2020).

2.1.2 Bem-estar de empregados em app-work: o papel da autonomia

Apesar da dominância de estudos que destacam o papel da segurança nas literaturas sobre Gestão de Recursos Humanos, esta não é uma corrente homogênea sobre os impactos do *app-work* para o bem-estar do trabalhador. Alguns estudos sustentam que indivíduos conseguem obter um incremento em seus níveis de bem-estar por meio de uma maior autonomia propiciada na modalidade *app-work* (e.g., Berger *et al.*, 2019; Lehdonvirta, 2018; Geradin, 2015; Dedahanov, Rhee, & Gapurjanova, 2019). A lógica deste argumento é a seguinte: a proteção oferecida aos trabalhadores em relações de trabalho mais tradicionais tem um preço. Para obter direitos trabalhistas que oferecem maior estabilidade, previsibilidade e proteção contra

acidentes e outros riscos para a saúde, indivíduos sofrem perdas significativas em termos de flexibilidade quanto a seu ritmo de trabalho e de remuneração (Wheatley, 2017). Assim, *app-workers* seriam atraídos pelo nível oferecido de flexibilidade no fluxo de trabalho, compensação financeira e pelo fato de que os ganhos por hora não variam tanto em função do número de horas trabalhadas (Hall & Krueger, 2018).

Estudos nesta linha argumentativa evidenciam que motoristas do Uber, por exemplo, apreciam a flexibilidade no ritmo de trabalho, mesmo trabalhando por períodos mais longos que taxistas (Hall & Krueger, 2015; Chen *et al.*, 2019). Além disso, eles também veem a possibilidade de flutuação razoavelmente controlável em suas receitas como desejável, uma vez que podem intensificar sua atividade laboral nos meses de maior necessidade (Hall & Krueger, 2018). Nesses estudos, defende-se também que a redução ou eliminação de barreiras de entrada e a promoção de menor taxaço para plataformas de *app-work* democratizou o acesso ao trabalho (Berger, Chen, & Frey, 2018). Como consequência desse maior acesso a uma renda, mesmo que menor que a desejável, *app-workers* tendem a reportar níveis mais elevados de satisfação com a vida (Berger *et al.*, 2019). Assim, seus níveis mais elevados de ansiedade (Graham, Hjorth, & Lehdonvirta, 2017) seriam decorrência natural de uma maior exposição ao risco, e não um indicativo de um menor bem-estar (Berger *et al.*, 2019).

Neste trabalho, integram-se os argumentos de que o modelo de *app-work* traz malefícios (via violações a necessidades de segurança) e benefícios (via atendimento de necessidades de autonomia). A seguir, apresentam-se duas lentes teóricas que funcionam como sensibilizadoras para o desenvolvimento do presente estudo: o P-O Fit e a Teoria do Paradoxo.

2.2 P-O FIT

A literatura sobre *app-work* sugere que uma condição essencial para que indivíduos vivenciem um bem-estar nesta modalidade de trabalho é uma congruência entre suas necessidades e preferências e os valores promovidos em uma dada forma de trabalho (Berger *et al.*, 2019). Indivíduos possuem diferentes graus de necessidades por segurança e autonomia (Schwartz & Bilsky, 1987) e organizações também apresentam valores que as orientam para a proposição de relações laborais fundamentadas em diferentes graus de previsibilidade/estabilidade ou assunção/compartilhamento de riscos (Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999; Gehman, Grimes, & Cao, 2019). Assim, é possível que, em uma relação específica, tanto um indivíduo quanto a organização em que trabalha possuam preferência por relações de trabalho mais fundamentadas no valor de segurança ou autonomia. Entretanto, também é possível que possuam preferências divergentes sobre o grau em que as relações devem ser mais seguras ou livres. Desta forma, relações laborais entre indivíduos e organizações podem apresentar uma (in)congruência a respeito de suas preferências quanto ao grau em que as relações de trabalho devem proteger e oferecer estabilidade ao trabalhador ou devem compartilhar riscos e promover maior liberdade a eles.

A teoria da adequação entre pessoa e organização (P-O fit) propicia uma lente teórica que utilizamos como conceitos sensibilizadores para compreender esse fenômeno a realização deste estudo. Segundo esta teoria, quando uma organização e os trabalhadores que nela atuam apresentam preferências similares em relação a temas como valores relativos às relações de trabalho (Cable & Judge, 1996), resultados desejáveis tendem a ser observados, tais como bem-estar (De Jonge & Schaufeli, 1998), satisfação relativa ao trabalho (Chen, Sparrow, & Cooper, 2016) e

desempenho (Hamstra, Van Vianen, & Koen, 2019). Contrariamente, quando tais preferências divergem, esse desajuste tende a produzir resultados indesejáveis (Felix, Mello, & von Borell, 2018). Segundo esta teoria, portanto, seria a congruência entre as preferências pelos valores que orientam uma relação de trabalho, e não a natureza das preferências dos atores sociais envolvidos em si, que determinaria os resultados obtidos a partir dessa relação (Kulka, 1979). Este entendimento explica os achados de Berger *et al.*, (2019) de que trabalhadores do Uber que possuem preferências por relações laborais que lhes proporcione maior autonomia tendem a apresentar níveis mais elevados de bem-estar do que aqueles que não possuem preferências por relações dessa natureza. Para aprofundar o entendimento a respeito destas questões, propomos nossa primeira questão de pesquisa.

Questão de Pesquisa 1: Quais são as consequências das (in)congruências entre as preferências de trabalhadores e organizações no que se refere à dicotomia entre proteção e autonomia do trabalhador no modelo app-work?

2.3 TEORIA DO PARADOXO

Até aqui, temos desenvolvido o argumento de que indivíduos e organizações tendem a priorizar segurança ou autonomia em suas relações de trabalho (Berger *et al.*, 2019) e que a adequação entre suas preferências levaria a resultados mais positivos para ambos (Cable & Judge, 1996). No entanto, não necessariamente segurança e autonomia necessitam ser vistos como uma escolha a se fazer ou, em outras palavras, um dilema. Adotando a lente da Teoria do Paradoxo (Rothenberg, 1979; Bartunek, 1988), um indivíduo ou uma organização podem entender que segurança e autonomia, apesar de revelarem uma tensão entre si, possuem uma relação de interdependência. Neste caso, em vez de um dilema, ambos os valores

seriam vistos como um paradoxo, que são dualidades contraditórias e inter-relacionadas que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo (Smith & Lewis, 2011).

Assim, enquanto uma visão de dilema (Lewis, 2000) propõe uma escolha entre segurança e autonomia, uma visão de paradoxo sugere que indivíduos podem alcançar segurança por meio da autonomia (por exemplo, obtendo ganhos superiores para criar uma reserva financeira de segurança) e autonomia por meio da segurança (por exemplo, obtendo maior liberdade para trabalhar diariamente como reflexo de uma saúde preservada devido a limites máximos para o ritmo de trabalho). Esta visão foi conceituada por Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith, & Lewis (2018) como mentalidade de paradoxo, que é o grau em que um ator social aceita dualidades e se energiza por meio delas. De forma a melhor compreender os efeitos desta mentalidade em indivíduos e organizações na relação autonomia-proteção no contexto do *app-work*, propomos nossa segunda questão de pesquisa.

Questão de Pesquisa 2: Quais são as consequências da existência de uma mentalidade de paradoxo por parte indivíduos e organizações no que se refere à dicotomia entre proteção e autonomia do trabalhador no modelo *app-work*?

Capítulo 3

3 MÉTODOS

Nós conduzimos uma pesquisa qualitativa, alicerçada nos procedimentos da Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967), que se caracteriza por ondas interativas de coleta e análise de dados, realizadas com o propósito de desenvolver um modelo teórico que explique o fenômeno em análise a partir dos dados (Strauss & Corbin, 1997). Foi selecionada uma amostra inicial de trabalhadores de *app-work*, que foram entrevistados por meio de um protocolo de pesquisa, desenvolvido a partir dos conceitos sensibilizadores descritos na revisão de literatura. Na sequência, seguimos os procedimentos da amostragem teórica (Glaser & Strauss, 2017): analisamos os dados coletados, geramos memos e códigos de primeira ordem e nos perguntamos que novas questões poderiam ser realizadas nas idas subsequentes ao campo para novas coletas de dados e que características dos futuros entrevistados nos permitiriam investigar aspectos relevantes para a constituição de nossa teoria. Assim, novos dados foram coletados, codificados e os códigos de primeira ordem criados foram agrupados em códigos de segunda ordem e estes, posteriormente, em dimensões agregadas, de forma que os códigos, inicialmente descritivos, geraram dimensões de cunho mais analítico. Este processo foi interrompido após o alcance da suficiência teórica (Charmaz, 2014), obtida após um total de seis ondas de idas ao campo e análise de dados. Finalmente, um modelo teórico foi construído, o qual foi apresentado por meio de proposições a respeito de como as dimensões agregadas se conectam entre si e respondem às questões de pesquisa propostas.

3.1 AMOSTRA INICIAL E EXPANDIDA

Na primeira onda de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com 8 *app-workers* de três organizações distintas, sendo duas de entregas de refeições (doravante chamadas de Alpha e Beta) e uma de transporte automotivo (aqui chamada de Gama), que se mostraram satisfeitos com suas relações com as organizações com as quais trabalham. Na segunda coleta de dados, usamos a técnica da amostragem bola de neve (Naderifar, Goli, & Ghaljaie, 2017) para diversificar o perfil dos respondentes de forma a incluir participantes que estivessem insatisfeitos com as relações de trabalho às quais são submetidos. Este processo levou à realização de 9 novas entrevistas, sendo três com trabalhadores de entregas de refeições (Beta), três de entregas itens gerais (Delta) e três de transporte automotivo (Gama).

Como um desses entrevistados relatou que a organização oferecia uma falsa autonomia, dado que precisavam trabalhar aos fins de semana para se manterem ativos na plataforma, na terceira rodada buscamos entrevistar mais participantes que interpretassem que o grau de autonomia estaria abaixo do desejado para o nível baixo de segurança encontrado na relação laboral. Isso nos levou à realização de 11 novas entrevistas, sendo oito de entregas de refeições (Alpha e Beta) e duas de transporte automotivo (Gama e Epsilon). Nessa rodada, uma das entrevistadas afirmou que iniciaria suas atividades na semana seguinte em uma empresa de transporte de passageiros por veículos automotivos (Omega) que opera por uma plataforma de aplicativo, oferece uma remuneração mínima fixa, frota própria, seguro de vida e do carro, jornada de trabalho com limites máximos predefinidos e remuneração variável que permite aumentar em apenas 20% o valor da remuneração fixa mensal. A

empresa Omega prioriza a contratação de motoristas mulheres e pessoas com deficiência.

Assim, na quarta rodada de ida ao campo, para explorar o caso desses trabalhadores em modalidade *app-work* que atuam em uma organização que propõe relações de trabalho caracterizadas por maiores níveis de segurança, entrevistamos 12 trabalhadores desta organização. Durante essas entrevistas, dois dos entrevistados relataram que já trabalharam em uma organização com níveis satisfatórios de autonomia e segurança. Essa empresa (Zeta) oferece seguro de vida para os trabalhadores que cumprem determinadas metas de receita, opera com uma frota própria de carros, para os quais há seguro, mas a remuneração é completamente variável e não há limite para horas trabalhadas.

Assim, na quinta rodada de coleta de dados, entrevistamos 9 trabalhadores desta organização que atuavam na Zeta, para explorarmos os casos em que havia simultaneamente segurança e autonomia. Após esta rodada, realizamos uma sexta onda de coleta de dados, na qual entrevistamos outros 9 participantes com perfis variados entre os que compuseram as quatro etapas de coletas de dados anteriores (dois da Alpha e da Beta e um da Delta, Gama, Epsilon, Omega e Zeta). Como na etapa posterior a esta ida ao campo não surgiram novos códigos, encerramos a coleta de dados com um total de 58 entrevistados, o que nos possibilitou uma variação suficiente de percepções, condição essencial para a realização de comparações constantes (Hallberg, 2006).

Nesta última rodada, os nove entrevistados classificaram consensualmente as organizações entrevistadas da seguinte forma (em termos de autonomia e segurança): Alpha, Beta, Gama e Epsilon foram vistas como organizações que oferecem baixa segurança e alta autonomia; a Omega foi interpretada como

oferecedora de alta segurança e baixa autonomia; e a Zeta foi vista oferecendo níveis intermediários tanto de segurança, como de autonomia. Todos os entrevistados são brasileiros e atuam como trabalhadores de aplicativo no Brasil.

3.2 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro semi-estruturado com questões gerais sobre as trajetórias dos participantes. Depois, perguntamos a respeito de como eles avaliam o trabalho via *app-work*, as organizações deste tipo nas quais trabalham e suas preferências pessoais especificamente no que se refere a questões relativas a autonomia e segurança. Em seguida, pedimos que relatassem situações específicas em que eles se sentiram satisfeitos e insatisfeitos com as relações de trabalho com essas empresas e pedimos que eles justificassem o porquê. Finalmente, solicitamos que analisassem se essa percepção tem se alterado ao longo do tempo e se entendem que a percepção atual tende a se alterar com o tempo. Com base nos fundamentos da *grounded theory*, o roteiro de entrevistas foi ajustado entre as ondas do processo iterativo de coleta e análise de dados.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nós analisamos os dados por meio do desenvolvimento de memos e desenvolvendo códigos de primeira ordem, isto é, expressões geralmente flexionadas verbalmente no gerúndio e que descrevem os relatos de forma resumida (exemplo: “*Preferindo trabalhar com mais autonomia*”). Conforme o princípio da comparação constante, nós agrupamos alguns desses códigos em códigos de segunda ordem, mais abstratos e de maior alcance teórico (exemplo: “*Preferência individual por autonomia-proteção*”). Na etapa seguinte, os códigos de segunda ordem foram

analisados e alguns deles foram combinados e formaram as dimensões agregadas (exemplo: “*Preferência relacional*”), que são conceitos de maior alcance teórico e que foram articulados na forma de proposições teóricas para formar o modelo teórico apresentado neste estudo. A figura 1 ilustra a estrutura geral da codificação.

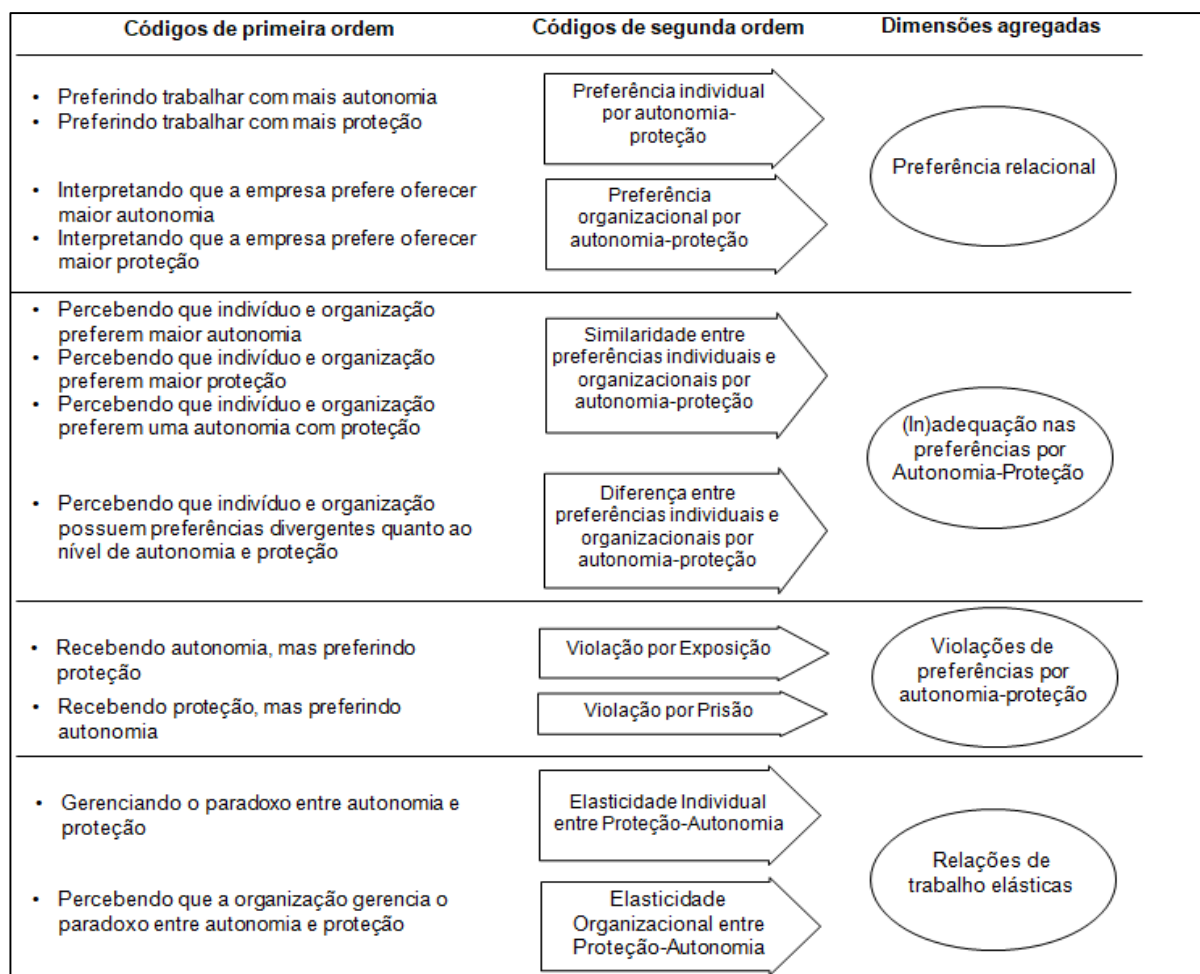


Figura 1. Estrutura geral de derivação dos códigos e dimensões.
Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 4

4 RESULTADOS

Nesta seção, nós apresentamos os resultados da pesquisa, sistematizados por meio de um modelo teórico, em que categorias derivadas são relacionadas por meio de proposições teóricas. Nós sustentamos que: (1) trabalhadores e organizações de *app-work* possuem preferências por relações de trabalho com mais autonomia ou proteção (proposições 1a e 1b); (2) quando há uma congruência de preferências, o trabalhador experiêcia um maior bem-estar e o quando as preferências divergem, ocorrem episódios de violações de preferências que, repetidos, reduzem o bem estar do trabalhador (proposições 2 a 5); e (3) quando indivíduos e organizações interpretam autonomia e proteção não como um dilema, mas como um paradoxo, os efeitos da congruência de preferências por autonomia ou proteção tendem a levar a um maior bem-estar (proposições 6 e 7). A Figura 2 ilustra o modelo a ser apresentado.

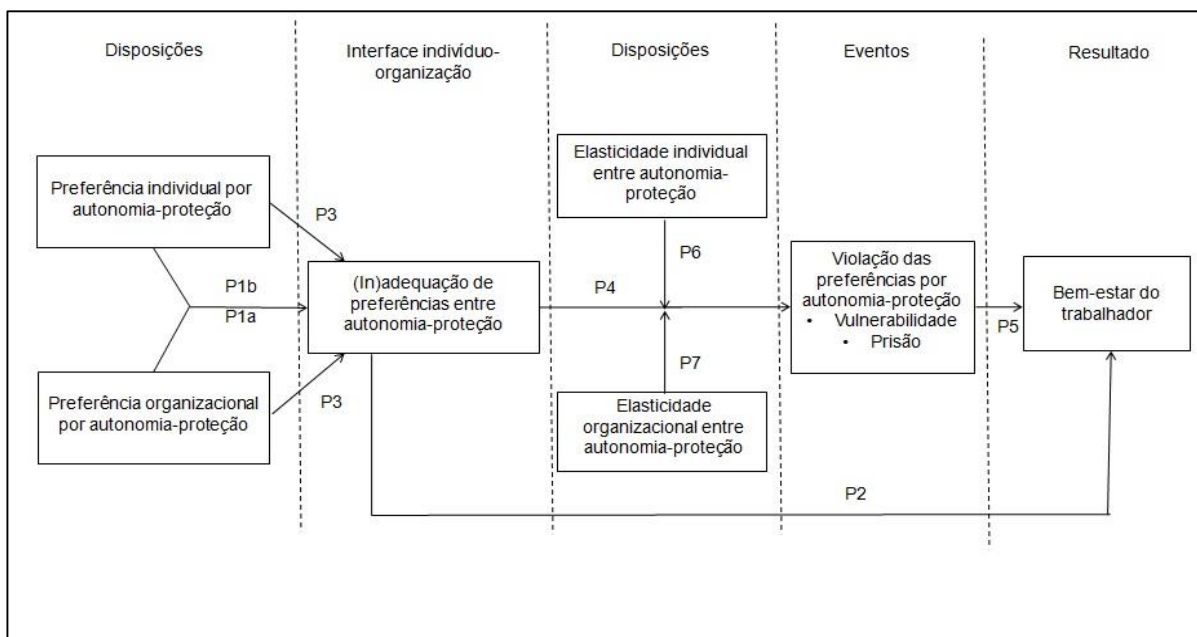


Figura 2. Uma teoria fundamentada sobre o bem-estar de *app-workers*.

Fonte: Elaboração própria.

4.1 COMPREENDENDO AS CONGRUÊNCIAS ENTRE AS PREFERÊNCIAS E SUAS CONSEQUÊNCIAS

Nossos dados nos permitiram identificar que os trabalhadores entrevistados variaram em termos de suas preferências relacionais, ou seja, sua predileção por trabalhar em interações caracterizadas por mais autonomia ou proteção. Nós utilizamos o código *“Preferindo trabalhar com mais autonomia”* e *“Preferindo trabalhar com mais proteção”* para categorizar as falas dos entrevistados que se enquadravam em ambas as situações. A seguir, apresentamos exemplos que fundamentaram, respectivamente, ambas as categorias.

A melhor coisa dessas plataformas é a autonomia, você poder escolher seu horário de trabalhar, não ter o “rabo preso lá”. A forma de trabalho na flexibilidade de horário é bem melhor do que o contrato de trabalho tradicional como era na minha antiga empresa, fora a sensação de não estar sendo vigiado. Quando trabalhava lá, não tinha como elevar meu salário a partir do meu trabalho, e a monotonia da rotina é grande. (homem, 45 anos, Beta).

Eu preferia trabalhar em outro lugar com mais estabilidade, mas como não tem oportunidade, estou lá por necessidade, inclusive trabalhava em um hotel, mas como estavam demitindo tive que rodar de aplicativo como renda principal, mas antes era apenas renda extra. Eu prefiro a carteira assinada. (mulher, 25 anos, Epsilon).

Nota-se que enquanto no primeiro caso, o trabalhador relatou preferir trabalhar com mais liberdade para escolher seus horários de trabalho e fluxo de rendimentos mensais, no segundo, houve uma preferência por relações mais estáveis e seguras e com mais garantias. De forma similar, entrevistados também relataram que, em sua interpretação, as empresas pelas quais atuam profissionalmente variam em termos do grau em que propõem relações mais caracterizadas por autonomia e segurança. Os códigos *“Interpretando que a empresa prefere oferecer maior autonomia”* e *“Interpretando que a empresa prefere oferecer maior proteção”* foram empregados

para categorizar os dados que alicerçaram esse entendimento. A seguir, apresentamos evidências empíricas para ambos os códigos, respectivamente.

A empresa prefere me dar mais liberdade, eles deixam eu fazer meu horário, na hora que eu quiser encerrar, a quantidade que eu quiser fazer de corridas, se eu quiser extrapolar no dia, tranquilo também. Dependendo da demanda a gente escolhe se para ou continua. (Homem, 23 anos, Gama).

Essa empresa é diferente da maioria dessas de aplicativo, porque aqui eles te pagam para ficar parado na rua, esperando chamada. Mas também se você pega um dia com muitas chamadas, você vai ganhar aquele fixo, não ganha muito a mais por isso. Eles preferem mais segurança mesmo (mulher, 35 anos, Omega).

A interpretação de que a empresa tende a preferir relações de maior autonomia foi dominante em nossos dados. No entanto, mesmo entre estas, a percepção quanto ao ponto do continuum entre autonomia e segurança em que se situa a preferência de uma empresa variou. Por exemplo, segundo alguns participantes, enquanto a empresa Alpha exige que os trabalhadores atuem em fins de semana, a Gama não o faz. No entanto, ambas são vistas como organizações que preferem relações pautadas em maior autonomia. Todos os casos em que os entrevistados reportaram que entendem que a empresa prefere maior proteção se referem à empresa Omega.

Em alguns casos, entrevistados relataram que suas disposições pessoais por maior autonomia ou segurança e as disposições que percebiam por parte das empresas responsáveis pelas plataformas de *app-work* eram compatíveis. Assim, em alguns casos, os trabalhadores indicaram perceber uma preferência de ambos por maior autonomia, e em outros, a percepção foi de que ambos preferiram maior segurança. Para os dois casos, utilizamos o código “*Adequação de Preferências por Autonomia-Proteção*” para representar essa congruência de preferências. Os relatos a seguir representam, respectivamente, uma percepção de adequação de preferências por autonomia e de adequação de preferências por proteção.

Eu prefiro autonomia, justamente por isso que eu entrei na alpha, eu poder fazer meu horário, então para mim o melhor é ter autonomia começar e terminar na hora que eu quiser. Eles nunca me questionaram sobre trabalhar mais horas ou estabelecer horários fixos, ambos preferimos dessa forma. (homem, 27 anos, alpha) (*Adequação de Preferências por Autonomia*).

O bom é que eu e a Omega temos essa de preferir mais a segurança. Eu vim trabalhar aqui justamente por isso, nunca havia trabalhado em empresa de aplicativo antes(...). Para eu me sentir com bem-estar, tem que ser assim, com mais benefícios; se tiver muita insegurança, não dá (mulher, 47 anos, Omega) (*Adequação de Preferências por Proteção*).

Nossa primeira questão de pesquisa se refere às consequências das (in)congruências entre as preferências de trabalhadores e organizações no que se refere à dicotomia entre proteção e autonomia do trabalhador no modelo *app-work*. Ambos os relatos sugeriram que quando indivíduos e organizações possuíam preferências congruentes em termos do grau em que as relações de trabalho são caracterizadas por mais autonomia ou proteção, tal adequação tendeu a levar a um maior estado generalizado de bem-estar do trabalhador de aplicativo. Assim, sugerimos que direcionar o olhar para a interface das preferências de ambos, obtemos uma visão mais ampla e interacional a respeito do fenômeno da construção do bem-estar dos *app-workers*. Estas evidências nos levam às primeiras proposições deste estudo.

Proposição 1a: Quando indivíduos e organização possuem uma preferência por proteção, há uma Adequação de Preferências por Autonomia/Proteção.

Proposição 1b: Quando indivíduos e organização possuem uma preferência por autonomia, há uma Adequação de Preferências por Autonomia/Proteção.

Proposição 2: A Adequação de Preferências por Autonomia/Proteção possui um efeito positivo no Bem-estar do trabalhador

4.2 COMPREENDENDO AS INCONGRUÊNCIAS ENTRE AS PREFERÊNCIAS E SUAS CONSEQUÊNCIAS

Diversos dos participantes da pesquisa relataram que prefeririam que as relações de trabalho apresentassem um nível distinto de autonomia ou proteção daquele proposto pela empresa com a qual trabalham (*Inadequação de Preferências por Autonomia-Proteção*). Na maioria dos casos, os entrevistados relataram que desejariam maiores níveis de segurança, enquanto a empresa responsável pela plataforma na qual atuam propõem relações mais pautadas pela autonomia. Entretanto, em outros, especialmente dentre os trabalhadores da Omega, houve relatos de que havia um desejo por maior autonomia, enquanto a empresa oferecia uma relação mais fundamentada na segurança. Esta inadequação de preferências levou a episódios de insatisfação em que os trabalhadores reportaram que notaram que suas preferências quanto a autonomia ou proteção não se fizeram presentes na relação com a empresa. Codificamos estes casos como “*Violações da Preferência por Autonomia/Proteção*”, que pode ocorrer por “*Vulnerabilidade*” (quando o trabalhador desejou maior segurança do que a encontrada) ou “*Prisão*” (quando o trabalhador desejou maior autonomia do que a proposta pela empresa). A seguir, apresentamos relatos que ilustram Inadequações de Preferências por Autonomia-Proteção, suas respectivas e consequentes violações por vulnerabilidade e prisão, e seus impactos no bem-estar dos trabalhadores.

O que mata aqui é essa coisa mais incerta, de você não saber se vai ter chamada. Se você ficar doente, não entra nada na conta. Uma vez eu bati o carro e joguei fora ali pra consertar o meu lucro de cinco meses. Depois, veio o coronavírus e passei um mês sem corrida. É complicado, eu queria que tivesse mais segurança para a gente trabalhar, mas não tem (...). Isso acaba afetando o meu bem-estar, porque eu fico muito ansioso, angustiado. Muita exposição e pouco retorno (homem, 23 anos, Gama) (*Violação da Preferência por Proteção – Vulnerabilidade*)

Eu queria (...) ganhar mais de acordo com o número de corridas, trabalhar com horário mais flexível. Aqui não é assim, você fica parada às vezes em horários em que não pinta nada. Um dia eu estava com o maior gás para seguir pegando corridas e precisando de dinheiro, mas tive que parar porque acabou o turno, teve que entrar outra motorista pra pegar o carro (...). Acontece direto. Fico me sentindo presa, queria que não fosse engessado assim (...). Meu bem-estar fica bem menor, porque para mim, bem-estar é liberdade para trabalhar no meu fluxo de energia, ser mais empreendedora mesmo (mulher, 24 anos, Omega).
(*Violação da Preferência por Autonomia – Prisão*)

Os relatos de ambos os entrevistados evidenciaram eventos em que se sentiram desconfortáveis com o nível autonomia ou proteção encontradas na relação com as empresas. No primeiro caso, o trabalhador da Gama se referiu a um acidente de carro e a uma queda na demanda em decorrência da pandemia do Covid-19, enquanto no segundo, uma trabalhadora da Omega relatou uma ocasião de troca de turno de trabalho em que ela possuía disposição e necessidade por trabalhar por mais horas. Segundo as falas dos participantes da pesquisa, essas violações episódicas de expectativas, quando ocorridas de forma repetida e no longo prazo, reduziram sua sensação de bem-estar. Desta forma, propomos que:

Proposição 3: Quando indivíduos e organização possuem diferentes preferências em termos de proteção/autonomia, há uma Inadequação de Preferências entre Autonomia/Proteção.

Proposição 4: A Inadequação de Preferências entre Autonomia/Proteção leva a Violações da Preferência por Autonomia/Proteção, que podem ser por a) Vulnerabilidade ou b) Prisão.

Proposição 5: Repetidas no longo prazo, as Violações da Preferência por Autonomia/Proteção geram um efeito negativo no Bem-Estar do trabalhador.

4.3 PARA ALÉM DO “OU”: O PAPEL DA MENTALIDADE DE PARADOXO

Apesar de a maioria dos participantes da pesquisa ter relatado que eles próprios ou as organizações com as quais trabalham possuem uma preferência que tende mais à autonomia ou à proteção do trabalhador, isto não significa que eles interpretam autonomia e proteção como um dilema (um ou outro). Para alguns entrevistados, ainda que haja uma preferência por trabalharem relações mais pautadas por autonomia ou proteção, ambas as necessidades são vistas como essenciais para um desenvolvimento sustentável da carreira e de seu bem-estar. Ao nos depararmos em algumas entrevistas com essa mentalidade de paradoxo no que se refere à dicotomia entre autonomia e segurança, criamos e buscamos responder à nossa segunda questão de pesquisa. Neste tópico, portanto, discutimos de que forma o bem-estar dos *app-workers* pode ser influenciado pela existência de uma mentalidade de paradoxo por parte de indivíduos e organizações.

Nós chamamos de “Elasticidade individual entre autonomia-proteção” a mentalidade que alguns indivíduos apresentaram, segundo as quais autonomia e proteção nas relações de trabalho são valores considerados idealmente importantes e, portanto, devem ser buscadas simultaneamente. No exemplo a seguir, um trabalhador de aplicativo relatou que ele e a organização para a qual trabalha têm uma relação mais caracterizada pelo estímulo à liberdade e autonomia. Assim, por possuir uma elevada elasticidade entre autonomia e proteção, ele utiliza os ganhos superiores obtidos em decorrência de uma relação em que sua autonomia e produtividade são remunerados para custear sua segurança. Desta forma, tal elasticidade o permitiu minimizar eventuais consequências negativas de relações caracterizadas pela autonomia por meio de um planejamento proativo do alcance de uma segurança. O

seguinte trecho da entrevista com um trabalhador da empresa Delta evidencia este entendimento.

Olha, como as coisas aqui no Brasil ficaram muito a desejar pelo lado CLT e de aposentadoria e direitos em geral, acho que ter autonomia saio ganhando, prefiro fazer o MEI, e gerenciar isso, então isso para mim nunca foi problema, eu prefiro ter autonomia para ganhar mais e conseguir gerenciar minha segurança. (homem, 45 anos, Delta).

Em geral, apesar de indivíduos que relataram vivenciar uma adequação de preferências por autonomia terem reportado um bem-estar satisfatório, em alguns casos, foram relatadas quedas no bem-estar no longo prazo em razão da existência de exageros em termos de carga de trabalho e descuidos com a saúde. Notamos que para indivíduos com níveis mais elevados de elasticidade individual entre autonomia-proteção, os benefícios positivos da adequação de preferências por autonomia foram ampliados, dado que a mentalidade paradoxal os levou a estabelecer proativamente limites no que se refere ao seu ritmo de trabalho, por exemplo. Assim, eles ficaram menos sujeitos ao risco de abusar de liberdade de determinar seu fluxo de trabalho e passaram colher frutos positivos tanto da autonomia, como da proteção. O caso a seguir ilustra esse achado.

Para mim, o que importa era eu poder trabalhar o quanto quisesse, então eu passei um ano mais ou menos trabalhando 18 horas por dias, todos os dias da semana. Até que eu sofri o acidente, dormi no volante. A empresa me dava toda autonomia, era o que eu queria, mas eu me lambuzei. Não dava para sustentar aquele ritmo (...). Hoje eu sei que preciso das duas coisas, liberdade e segurança. A empresa me dá liberdade, mas se ela não me dá segurança, eu mesmo coloco essa trava e não entro nessa de achar que sou o Super-Homem (homem, 21 anos, Zeta).

Em alguns casos de trabalhadores da Omega que vivenciam uma adequação de preferências por proteção na relação com esta empresa, a elasticidade individual entre autonomia-proteção também influenciou a maneira como tal adequação se relaciona com o bem-estar do trabalhador. Em geral, como explicado anteriormente,

quando tanto indivíduo como organização mostraram uma preferência por relações mais caracterizadas pela segurança, essa adequação tendeu a levar à percepção de um maior bem-estar. Entretanto, alguns participantes relataram que essa configuração os acomodou, o que acabou gerando uma redução no aumento em seu bem-estar. Segundo esses, esta redução ocorreu pelo fato de que alguns sentiram que a relação alicerçada na segurança foi acompanhada de uma dificuldade de se alcançar o sucesso objetivo na carreira.

No entanto, alguns indivíduos alegaram apresentar uma capacidade de lidar simultaneamente com suas necessidades por proteção e autonomia. Nestes casos, a segurança obtida na relação com a Ômega era vista como um meio para que eles buscassem empreender em atividades mais arriscadas, e mais recompensadoras financeiramente, em outros domínios. Assim, ao lidar bem com a conciliação de suas necessidades de segurança e autonomia, o trabalhador não cedeu a uma acomodação recorrente dentre aqueles que vivenciam uma adequação de preferências por proteção. Assim, para os que mostraram uma elasticidade entre autonomia e proteção, houve uma percepção mais intensa de bem-estar. O caso a seguir ilustra este entendimento.

Eu e a empresa somos mais de preferir segurança, e eu sei que isso deixa a gente mais acomodado. Vejo colegas que amarram o burro na sombra, mas isso não funciona comigo, não me acomodo. Eu tenho uma certa tranquilidade aqui que não tinha na Gama e uso essa tranquilidade para bancar as minhas aventuras como empreendedor. Aqui eu faço o meu dinheiro certo, sei que não vai faltar. Aí eu uso o tempo livre e um pouco do dinheiro que eu economizo para investir em algumas tentativas e é nesses que eu quero ser mais livre e tentar fazer uma grana mais forte (mulher, 28 anos, Omega).

Desta forma, propõe-se que:

Proposição 6: A Elasticidade Individual entre Autonomia-Proteção intensifica a relação entre a Adequação de Preferências entre Autonomia-Proteção e o Bem-Estar do trabalhador.

A mentalidade de paradoxo entre autonomia e proteção foi notada não somente entre os trabalhadores, mas nas práticas percebidas das plataformas provedoras dos serviços. Enquanto a maioria das empresas foram vistas como adotando práticas que privilegiavam ou a autonomia (Alpha, Beta, Gama e Epsilon) ou a proteção (Omega), a empresa Zeta foi percebida como adotando práticas paradoxais que visavam tanto promover a autonomia como a proteção dos trabalhadores. Assim, codificamos esta forma de mentalidade de paradoxo como “Elasticidade Organizacional entre Autonomia-Proteção”.

De forma similar ao que identificamos no individual, a Elasticidade Organizacional entre Autonomia-Proteção também potencializou os efeitos positivos da Adequação de Preferências entre Autonomia-Proteção e o Bem-Estar do trabalhador. Pelo fato de a empresa Zeta propor uma relação de trabalho na qual oferece frota própria de carros com seguro e seguro de vida (segurança), mas com remuneração completamente variável e sem limite para horas trabalhadas (autonomia), ela consegue oferecer suporte de maneira satisfatória a necessidades individuais tanto de segurança, como de autonomia.

Como afirmado anteriormente, indivíduos que preferem relações pautadas na autonomia disseram perceber maiores riscos de trabalhar sem procurar promover sua segurança por conta própria (sem pagar um seguro de vida ou do carro, por exemplo). Assim, ao atuarem em uma organização que busca estabelecer critérios para que o trabalhador tenha direito a mais fatores de segurança mediante maior produtividade,

esses riscos de terem seu bem-estar diminuído foram relatados como menores. O trecho da entrevista a seguir ilustra este entendimento.

Tem empresa que te dá zero de segurança e te obriga a trabalhar nos fins de semana e pelo menos em duas madrugadas ou noites na semana para você ficar no sistema. Tem outra que já é tudo mais seguro, mas você não ganha. Aqui, é o mais equilibrado que eu já vi, tem autonomia e tem segurança. Eu, por exemplo, sou mais de querer a liberdade, mas eu não tenho cuidado pra parar de trabalhar quando meu corpo pede, não faço reserva financeira. Aqui, eu acabo ficando mais forte nesse lado também, de conseguir mais segurança, a própria empresa já me obriga a parar depois um certo tempo na rua e me dá liberdade só até onde ela sabe que eu não vou me enforçar (homem, 43 anos, Zeta).

De forma similar, trabalhadores que preferem relações fundamentadas na segurança, ao trabalharem em uma organização com maior elasticidade entre proteção e autonomia, relataram que percebem menores chances de vivenciarem o lado negativo da segurança: a acomodação. De acordo com os entrevistados, isto ocorre porque a organização cria incentivos para que o trabalhador exerça sua liberdade e consiga alcançar metas que lhes garantirá a desejada segurança. Desta forma, eles evitam comportamentos de acomodação que os afastariam de resultados objetivos na carreira que foram relatados como importantes para sua percepção de bem-estar. No relato a seguir, percebe-se uma evidência para esse entendimento.

Aqui tem essas duas coisas, autonomia e tem proteção. Eu gosto do vínculo, me sentir protegido, saber que não vai faltar. Aí é bom, a empresa oferece isso tudo, previsibilidade, mas ao mesmo tempo eles colocam metas que me fazem querer produzir mais, conseguir cinco estrelas do cliente. Fico mais ambicioso, mas de um jeito que é positivo, é sustentável. Continuo com tempo livre para viver bem, mas hoje tenho condição financeira para bancar um lazer pra minha família (...) E bem-estar para mim envolve isso (homem, 37 anos, Zeta).

Desta forma, apresenta-se a seguinte proposição:

Proposição 7: A Elasticidade Organizacional entre Autonomia-Proteção intensifica a relação entre a Adequação de Preferências entre Autonomia-Proteção e o Bem-Estar do trabalhador.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

Ainda que estudos anteriores tenham discutido os benefícios (Hall & Krueger, 2018, Berger *et al.*, 2019) e malefícios (Malin & Chandler, 2017; Koutsimpogiorgos *et al.*, 2020) da gestão algorítmica para os *app-workers*, fazia-se necessária uma discussão que buscasse considerar tais efeitos simultaneamente e que considerasse o ponto de vista do próprio *app-worker*. Neste estudo, ao adotarmos uma perspectiva que considerou a adequação entre as preferências dos trabalhadores e das plataformas de *app-work*, acrescentamos à literatura um olhar sob a interface entre os interesses de ambos os atores sociais (Kulka, 1979). Como resultado, não encontramos apenas malefícios ou benefícios aos trabalhadores, mas uma dinâmica complexa e que leva em consideração os efeitos positivos (e negativos) de um (des)alinhamento de interesses entre trabalhador e organização. Diferentemente de estudos que adotam uma postura predominantemente crítica aos efeitos do *app-work* no bem-estar do trabalhador (p.e., Anwar & Graham, 2019; Malin & Chandler, 2017), identificamos relatos que sugerem que diversos trabalhadores que desejam um grau similar de autonomia/segurança ao oferecido pela organização, tendem a relatar a percepção de bem-estar no trabalho.

No entanto, nem tudo se mostrou como uma questão de fit. Esta percepção positiva de bem-estar no relato dos entrevistados foi acompanhada de uma interpretação de que tal alinhamento pode representar uma armadilha para o bem-estar dos *app-workers*, especialmente quando o trabalhador possui uma tendência a ver autonomia e proteção como uma escolha/dilema e não um paradoxo. Esta visão encontra eco no conceito de mentalidade de paradoxo (Miron-Spektor *et al.*, 2018),

que sugere que, ao compreender a relação de interdependência entre dois elementos conflitantes, indivíduos tendem a gerir melhor a tensão envolvida entre as polaridades de um paradoxo. Assim, introduzimos, nos níveis individual e organizacional de análise, o conceito de Elasticidade entre autonomia-proteção, que entendemos ser promissor como alternativa adicional, em conjunto com o estudo de Berger *et al.*, (2019), para a adoção de uma discussão não polarizada entre os benefícios e malefícios da gestão algorítmica para o bem-estar do *app-worker*.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Este trabalho tem implicações para a literatura sobre os impactos da Gestão Algorítmica para o bem-estar trabalhador. Nosso estudo dirige a atenção para uma discussão integrada dos benefícios e malefícios da Gestão Algorítmica, o que possibilita a superação de um olhar polarizado no qual ela seria vista apenas como benéfica ou prejudicial ao trabalhador. Além disso, ao adotarmos uma perspectiva de fit para o fenômeno do bem-estar de *app-workers*, também chamamos a atenção para o fato de que a construção de sentido de bem-estar pode ser resultado não apenas do conteúdo da relação em si, mas de uma congruência de interesses entre os envolvidos. Adicionalmente, ao destacarmos as possibilidades de excessos do trabalhador ou sua acomodação em casos de adequação de preferências por autonomia e proteção, respectivamente, nossa teoria mostra as limitações da perspectiva do fit para o fenômeno aqui estudado.

6.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O estudo aqui apresentado possui algumas limitações e pesquisas futuras podem ser desenvolvidas para superá-las. Primeiro, todos os entrevistados são brasileiros e atuam em plataformas em atividade no Brasil, o que, apesar de haver revelado um cenário diverso em termos do grau em que organizações oferecem autonomia e/ou proteção, ter gerado vieses relacionados a aspectos culturais. Futuros estudos, portanto, podem ser realizados no sentido de explorar como a dinâmica

individual e organizacional ocorre em países com características mais individualistas ou coletivistas (Paauwe & Boselie, 2003).

Segundo, os dados foram coletados em entrevistas que ocorreram em um momento específico e portanto não fornecem uma visão longitudinal da dinâmica entre individual e organizacional entre proteção e autonomia. Como a teoria sobre paradoxos sugere que a perspectiva do tempo é relevante para a compreensão de como suas polaridades são gerenciadas ao longo do tempo (sequencialmente ou simultaneamente) (O'Reilly III & Tushman, 2013), a realização de estudos longitudinais poderia ajudar a preencher esta lacuna.

Terceiro, o estudo realizado possui natureza qualitativa, e como ocorre com diversas teorias fundamentadas (e.g., Gomes & Felix, 2019; Berg, Grant, & Johnson, 2010), tem o mérito de gerar proposições teóricas, mas não de testá-las. Assim, estudos futuros podem testar em uma amostra mais ampla se as relações propostas encontram suporte empírico quantitativo.

Quarto, o estudo não explorou os fatores que levaram ao surgimento de plataformas de *app-work* que propõem um modelo com maiores níveis de segurança para o trabalhador (Zeta e Omega). Estudos de caso futuros poderiam explorar o papel de articulações individuais, grupais ou societais, de natureza econômica ou ideológicas, e em interações face a face ou digitais (Maffie, 2020) no processo de surgimento destas organizações (Cant, 2019). Assim como a empresa Omega foi criada com o propósito de oferecer condições de trabalho mais justas para mulheres e outros grupos em desvantagem histórica, é possível que fenômenos similares sejam observados em outras culturas.

6.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Em termos práticos, o estudo apresenta duas contribuições centrais. Para plataformas de *app-work*, o estudo mostra o surgimento de plataformas que têm proposto modelos alternativos ao comumente encontrado no cenário de precarização das relações de trabalho. Nas relações apresentadas neste estudo, diferentes ênfases entre autonomia e proteção na relação com o trabalhador foram encontradas, e em especial nos chamou a atenção a emergência de modelos que propõem relações predominantemente alicerçadas na segurança ou com uma visão paradoxal entre autonomia e segurança. Sugerimos que plataformas de *app-work* repensem seus modelos de incentivo e sua política de atração de trabalhadores e busquem propor incentivos que melhor atendam a anseios por segurança dos trabalhadores. Tais modelos de incentivos podem ser dotados de maior elasticidade organizacional entre autonomia-proteção, por exemplo, caso sejam estipuladas metas de produtividade sustentáveis que garantam ao trabalhador direitos a benefícios que lhes proporcionem maior segurança, como seguro de vida, do ativo pessoal usado para o trabalho ou uma renda mínima.

Além disso, o estudo também mostra aos *app-workers* caminhos para encontrarem um maior bem-estar no trabalho. Para isto, devem buscar identificar seus valores relativos ao trabalho (mais orientados à autonomia e/ou proteção) e buscar desenvolver relações com organizações com as quais possuam um alinhamento de preferências, quando existentes no mercado. Como plataformas de *app-work* que oferecem maior segurança ao trabalhador não são comuns, sugere-se também que novas formas organizativas, como cooperativas de trabalhadores ou organizações com fins lucrativos com propostas de resistência aos abusos comumente encontrados nas relações de trabalho da *gig economy*, sejam implementadas por meio de estratégias de empreendedorismo social. Em um nível menos estrutural e mais micro,

sugere-se também que *app-workers* busquem desenvolver uma elasticidade entre proteção e autonomia, de forma a potencializar os efeitos positivos de suas relações de trabalho para seu bem-estar.

REFERÊNCIAS

- Anwar, M. A., & Graham, M. (2019). Hidden transcripts of the gig economy: labour agency and the new art of resistance among African gig workers. *Environment and Planning A: Economy and Space*. doi:0308518X19894584.
- Bartunek, J. M. (1988). The dynamics of personal and organizational reframing. Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management, 137, 162.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. doi:10.1287/orsc.1090.0497
- Berger, T., Chen, C., & Frey, C. B. (2018). Drivers of disruption? Estimating the Uber effect. *European Economic Review*, 110, 197-210. doi:10.1016/j.euroecorev.2018.05.006
- Berger, T., Frey, C. B., Levin, G., & Danda, S. R. (2019). Uber happy? Work and well-being in the 'gig economy'. *Economic Policy*, 34(99), 429-477. doi:10.1093/EPOLIC/EIZ007
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311. doi:10.1006/obhd.1996.0081
- Cant, C. (2019). Riding for Deliveroo: resistance in the new economy. John Wiley & Sons.
- Carey, D., & Smith, M. (2016). How companies are using simulations, competitions, and analytics to hire. *Harvard Business Review*. Available from <https://hbr.org/2016/04/how-companies-are-using-simulations-competitions-and-analytics-to-hire>
- Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory. Sage.
- Chen, M. K., Rossi, P. E., Chevalier, J. A., & Oehlsen, E. (2019). The value of flexible work: Evidence from Uber drivers. *Journal of Political Economy*, 127(6), 2735-2794. doi:10.1086/702171
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. doi:10.1108/JMP-08-2014-0236
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link?. *Management Decision*. doi:10.1108/MD-06-2017-0607

- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(4), 387-407. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199807)19:4<387::AID-JOB851>3.0.CO;2-9
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114-132. doi:10.1111/1748-8583.12258
- Eurofound (2018). Automation, digitalisation and platforms: Implications for work and employment. Luxembourg: *Publications Office of the European Union*. Available from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18002en.
- Felix, B., Mello, A., & von Borell, D. (2018). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805-828. doi:10.1080/09585192.2016.1255987
- Gandini, A. (2018). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*, 72, 1 –18. doi: 10.1177/ 0018726718790002
- Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why We Care About Certified B Corporations: From Valuing Growth to Certifying Values Practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97-101. doi:10.5465/amd.2018.0074
- Geradin, D. (2015). Should uber be allowed to compete in Europe? And if so how?
- Glaser, B., Strauss, A., (1967). The Discovery of Grounded Theory. *Aldine Publishing Company*, Hawthorne, NY.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Theoretical sampling. In *Sociological methods* (pp. 105-114). *Routledge*.
- Gomes, R., & Felix, B., (2019). In the closet: a grounded theory of the silence of gays and lesbians in the workplace. *Cadernos EBAPE*. BR, 17(2), 375-388. doi:10.1590/1679-395174796
- Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V., (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 135-162. doi:10.1177/1024258916687250
- Hamstra, M. R., Van Vianen, A. E., & Koen, J., (2019). Does employee perceived person-organization fit promote performance? The moderating role of supervisor

- perceived person-organization fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 594-601. doi:10.1080/1359432X.2018.1485734
- Hall, J. V., & Krueger, A. B., (2015). An analysis of the labor market for Uber's driver-partners in the United States (Working Paper, 587). Princeton University Industrial Relations Section. doi:10.1177/0019793917717222
- Hall, J. V., & Krueger, A. B., (2018). An analysis of the labor market for Uber's driver-partners in the United States. *ILR Review*, 71(3), 705-732. doi:10.1177/0019793917717222
- Hallberg, L. R., (2006). The "core category" of grounded theory: Making constant comparisons. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 1(3), 141-148. doi:10.1080/17482620600858399
- Harvey, G., Rhodes, C., Vachhani, S. J., & Williams, K., (2017). Neo-Villeiny and the service sector: The case of hyper flexible and precarious work in fitness centres. *Work, Employment and Society*, 31, 19–35. doi:10.1177/0950017016638023
- Jago, A. S., (2019). Algorithms and authenticity. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 38-56. doi:10.5465/amd.2017.0002
- Koutsimpogiorgos, N., van Slageren, J., Herrmann, A. M., & Frenken, K., (2020). Conceptualizing the Gig Economy and Its Regulatory Problems. *Policy & Internet*. doi:10.31235/osf.io/jmqyt
- Kulka, R. A., (1979). Interaction as person-environment fit. *New directions for methodology of behavioral science*, 55, 71.
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L., (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*. 1603–1612. Seoul, Republic of Korea: ACM
- Lehdonvirta, V., (2018). Flexibility in the gig economy: managing time on three online piecework platforms. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 13-29. doi:10.1111/ntwe.12102
- Lewis, M. W., (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4): 760-776. doi:10.5465/amr.2000.3707712
- Maffie, M. D., (2020). The Role of Digital Communities in Organizing Gig Workers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 59(1), 123-149. doi:10.1111/irel.12251
- Malin, B. J., & Chandler, C., (2017). Free to work anxiously: Splintering precarity among drivers for Uber and Lyft. *Communication, Culture & Critique*, 10(2), 382-400. doi:10.1111/cccr.12157

- Mann, G., & O'Neil, C., (2016). Hiring algorithms are not neutral. *Harvard Business Review*, 9.
- Meijerink, J., & Keegan, A., (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy. *Journal of managerial psychology*.doi:10.1108/JMP-07-2018-0277
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W., (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45. doi:10.5465/amj.2016.0594
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F., (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*,14(3), 1-6. doi:10.5812/sdme.67670.
- O'Reilly III, C. A., &Tushman, M. L., (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*,27(4), 324-338.doi:10.5465/amp.2013.0025
- Paauwe, J., &Boselie, P., (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*,13(3), 56-70. doi:10.1111/j.1748-8583.2003.tb00098.x
- Petriglieri, G., Ashford, S. J., & Wrzesniewski, A., (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 124-170. doi:10.1177/0001839218759646
- Rosenblat, A., (2018). Uberland: How algorithms are rewriting the rules of work. *Univ of California Press*.
- Rosenblat, A., & Stark, L., (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*,10, 27.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S., (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology*, 48(1), 49-71. doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x
- Rothenberg, A., (1979). The emerging goddess. Chicago, IL: University of Chicago Press. Rothenberg The Emerging Goddess1979.
- Schmidt, F. A., (2017). Digital labour markets in the platform economy: Mapping the political challenges of crowd work and gig work. Friedrich-Ebert-Stiftung. Available from <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/13164.pdf>
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W., (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550.doi:10.1037/0022-3514.53.3.550

- Smith, W. K., & Lewis, M. W., (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403. doi:10.5465/amr.2009.0223
- Stewart, A., & Stanford, J., (2017). Regulating work in the gig economy: What are the options? *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), 420-437. doi:10.1177/1035304617722461
- Strauss, A., & Corbin, J. M., (1997). Grounded theory in practice. Sage.
- Stryker, S., (1980). Symbolic interactionism: A social structural version. *Benjamin-Cummings Publishing Company*.
- Thomas, K. D., (2017). Taxing the Gig Economy. *U. Pa. L. Rev.*, 166, 1415.
- Tran, M., & Sokas, R. K., (2017). The gig economy and contingent work: An occupational health assessment. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(4), e63. doi:10.1097/JOM.0000000000000977
- Vandaele, K., (2018). Will trade unions survive in the platform economy? Emerging patterns of platform workers' collective voice and representation in Europe. *Working Paper*, European Trade Union Institute.
- Webster, J., (2016). Microworkers of the gig economy: separate and precarious. *In New Labor Forum*, 25(3), 56-64. Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications. doi:10.1177/1095796016661511
- Wheatley, D., (2017). Autonomy in paid work and employee subjective well-being. *Work and Occupations*, 44(3), 296-328. doi:10.1177/0730888417697232
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I., (2019). Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75. doi:10.1177/0950017018785616
- Wright, C. F., Wailes, N., Bamber, G. J., & Lansbury, R. D., (2017). Beyond national systems, towards a 'gig economy'? A research agenda for international and comparative employment relations. *Employ Respons Rights J* 29, 247–257. <https://doi.org/10.1007/s10672-017-9308-2>