

## **Há Gestão de Pessoas na Economia Gig? Uma pesquisa sobre a perspectiva de motoristas de aplicativos**

**GISELLE CAVALCANTE QUEIROZ**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**ANA CAROLINA DE AGUIAR RODRIGUES**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES).

## HÁ GESTÃO DE PESSOAS NA ECONOMIA *GIG*? UMA PESQUISA SOBRE A PERSPECTIVA DE MOTORISTAS DE APLICATIVOS

### 1. INTRODUÇÃO

Dentre as poucas certezas de que é possível ter diante das profundas transformações no mundo do trabalho, a principal é que as pessoas continuam importantes para a realização de atividades e alcance dos objetivos organizacionais. Uma organização ainda precisa de empregados com certas qualidades, formação e experiência para ter desempenho (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2016), mas também nos trabalhos fora das organizações, de profissionais liberais, empreendedores ou serviços públicos as pessoas não se tornaram dispensáveis.

Com as transformações após a década de 1970, os empregos, entendidos como “tradicionais”, foram se tornando mais escassos. Enquanto, esse ‘passado’ se referia a uma permanência no emprego, com posições e recompensas futuras, como promoções ou aposentadoria (Friedman, 2014), o ‘futuro’ do trabalho chega com a Economia *Gig*.

Economia *Gig* se refere a um sistema econômico que utiliza plataformas *on-line* para conectar trabalhadores e vendedores com clientes e consumidores, principalmente através de aplicativos *smartphone* (Harris, 2017). Ela se compõe de flexibilidade, acordos informais e é mantida pelos trabalhadores *just-in-time* (Abílio, 2020), aqui nomeados de trabalhadores *gig*. Nessa economia, as organizações se estabelecem como plataformas, operando por trás de aplicativos e se colocando apenas como facilitadoras do encontro entre fornecedores e prestadores de serviço.

A gestão de pessoas é a área responsável pelo provimento, desenvolvimento e permanência das pessoas nas organizações. Porém, com tais mudanças no mundo do trabalho e na forma de organizá-lo, a gestão de pessoas também passa por transformações. Diante de uma gestão operacionalizada por meio de algoritmos, a gestão de pessoas se depara com novos instrumentos, como *big data* e gamificação, que trazem novos desafios e possibilidades.

Entretanto, as organizações-plataformas enfrentam um paradoxo quanto à gestão de pessoas. Ao mesmo tempo que concebem e implementam atividades de gestão de pessoas, tentam evitar o estabelecimento de relações de emprego com trabalhadores *gig* (Meijerink & Keegan, 2019). O modelo de negócios da economia *gig*, também chamada de uberização, economia de plataforma ou capitalismo de plataformas, parece exigir mais que uma adequação das práticas de gestão existentes. A gestão de pessoas está sendo desafiada a pensar seu papel em um mundo em que as responsabilidades, até então das organizações, é repassada para os trabalhadores. Esse contexto dá conta que pouco se sabe sobre as implicações da economia *gig* para a teoria e prática da gestão de recursos humanos.

Nessa perspectiva, esse artigo tem o objetivo de entender como a Gestão de Pessoas se estrutura na Economia *Gig*. Este artigo começa com a apresentação da problemática da gestão de pessoas na economia *gig* nessa introdução e segue por apresentar alguns conceitos centrais. A seção a seguir aponta brevemente as diferenças entre uma gestão de e uma gestão algorítmica, seguida das primeiras reflexões sobre como a gestão de pessoas se constitui, ou tenta se constituir, na economia *gig*. A seção de aspectos metodológicos apresenta qual o caminho de pesquisa percorrido para atingir o objetivo proposto, uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, executada por meio de entrevistas semi-estruturadas com 30 motoristas de aplicativo nas cidades de São Paulo-SP e Fortaleza-CE, utilizando análise temática. Os resultados da pesquisa são apresentados na quinta seção, seguidos das considerações finais.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS VERSUS GESTÃO ALGORÍTMICA

A gestão de pessoas pode ser entendida, entre outras definições, como a prática de alinhamento dos interesses das organizações com os interesses individuais dos trabalhadores. Um modelo de gestão de pessoas desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento humano no trabalho.

Surgidas e aprimoradas ao longo do tempo, junto com os modelos de gestão, as práticas de gestão de pessoas estão nas organizações operacionalizando tais modelos, permitindo as decisões sobre quem contratar, o que pagar, que formação oferecer, e como avaliar o desempenho dos empregados (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2016). O Quadro 1 apresenta as práticas de gestão de pessoas, bem como os responsáveis pela sua execução e como se dão, no contexto organizacional tradicional.

**Quadro 1:** Gestão de Pessoas no contexto organizacional tradicional.

Práticas	Conceito
Análise de cargos	Processo de obtenção de informações detalhadas sobre os cargos.
Desenho de cargos	Processo de definir a forma como o trabalho será realizado e as tarefas que um determinado trabalho requer.
Recrutamento	O processo pelo qual a organização procura candidatos para potenciais empregos.
Seleção	O processo pelo qual a organização tenta identificar candidatos com os conhecimentos necessários, habilidades e outras características que ajudarão a organização a alcançar seus objetivos.
Treinamento	Um esforço planejado para que funcionários sejam capazes de aprender conhecimentos, habilidades e comportamento relacionados ao trabalho.
Desenvolvimento	A aquisição de conhecimentos, habilidades e comportamentos que melhoram a capacidade de um funcionário de atender às mudanças nas exigências do trabalho e nas exigências do cliente.
Gestão de desempenho	O processo de garantir que as atividades e os resultados dos funcionários correspondam às metas da organização.
Planejamento e administração de pagamento e benefícios	Processo que envolve decisões sobre o quanto de salário, remuneração ou bônus devem ser oferecidas e como essas podem ser relacionadas ao desempenho, além de decisões sobre quanto e quais benefícios podem ser oferecidos aos trabalhadores.
Demissão / <i>turnover</i> involuntário	Processo de desvinculação involuntário do trabalhador.
Intenção de saída / <i>turnover</i> voluntário	Processo de desvinculação voluntário do trabalhador.
Socialização organizacional	Processo pelo qual as pessoas se adaptam a novos trabalhos e papéis organizacionais.
Percepção de Suporte Organizacional	Crenças dos trabalhadores de que a organização em que trabalham valoriza suas contribuições esse preocupa com seu bem-estar.

Fonte: Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2016), Eisenberger e Huntington (1986) e Chao *et al.* (1994).

Tais práticas afetam diretamente o relacionamento dos trabalhadores com as organizações para as quais trabalham e a capacidade, das organizações e empregados, de fornecer bens e serviços que os clientes valorizam.

Em contraponto à gestão de pessoas, surge nos últimos anos a gestão algorítmica, na qual a preocupação não parece ser o alinhamento entre os objetivos dos trabalhadores e das organizações. Antes de caracterizá-la, é necessário apresentar alguns conceitos que a antecedem.

Essa gestão se dá através de uma ferramenta muito importante nos últimos anos, o algoritmo. Em sentido amplo, algoritmos são procedimentos codificados que, com base em cálculos específicos, transformam dados em resultados desejados (Gillespie, 2018). Usados na gestão, os algoritmos podem construir um conjunto rico de dados que permitam a organização tomar decisões mais favoráveis a elas. Dessa forma, os algoritmos permitem aos empregadores

reconfigurar a relação trabalhador-empregador nas organizações (Kellogg, Valentine & Christin, 2020).

A gestão algorítmica do trabalho configura-se por práticas de supervisão, governança e controle conduzidas por algoritmos em trabalhadores de forma remota (Möhlmann & Zalmanson, 2017). Suas características são: a) o rastreamento e avaliação permanentes do comportamento e do desempenho dos trabalhadores; b) a automatização de decisões por meio de algoritmos; c) uma menor transparência algorítmica, com os trabalhadores não tendo acesso ao conjunto de regras que regem os algoritmos; d) o gerenciamento de dados e metadados por meio de plataformas globais impactando trabalhadores e legislações locais; e) a intensificação das sensações de autonomia/independência no trabalho em meio ao fato de o chefe ser supostamente um “sistema”, um “aplicativo”, não uma “pessoa” e f) a gamificação do trabalho (Möhlmann & Zalmanson, 2017; Grohmann, 2020). No trabalho dos motoristas de aplicativos, essas características ficam evidenciadas como uma nova forma de gestão, organização e controle da força de trabalho (Amorim & Moda, 2020).

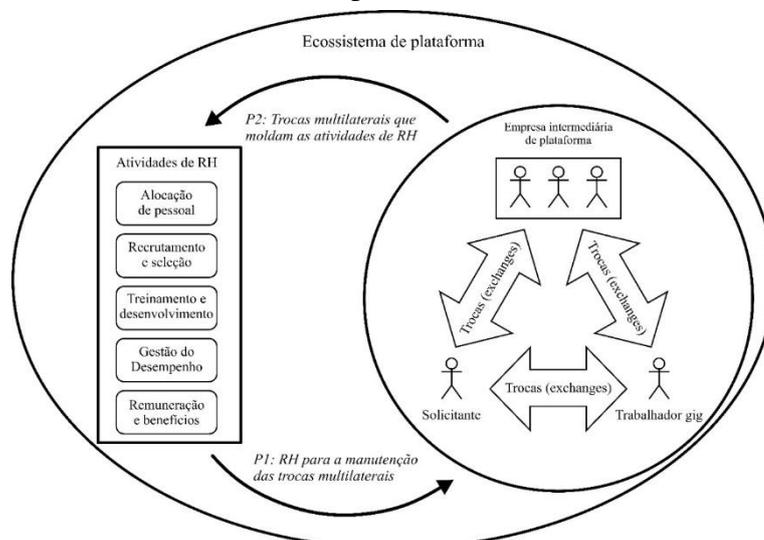
Gamificação é um termo para a aplicação de aspectos de jogos a outros contextos, uma aplicação de sistemas de jogo - competição, recompensas, quantificar o comportamento do jogador/utilizador - em domínios não relacionados com o jogo, tais como trabalho, produtividade e aptidão física (Woodcock & Johnson, 2018). No contexto de trabalho da economia gig, a gamificação cria um ambiente competitivo para levar os trabalhadores a se engajarem em novas atividades a cada nova “etapa do jogo”.

### 3. GESTÃO DE PESSOAS NA ECONOMIA GIG

As atividades de RH são conceitualizadas como o meio de gerir e manter a relação de emprego entre empregado e empregador. Porém, isso é um paradoxo na economia *gig*, pois ao mesmo tempo que as empresas-plataforma não se apresentam como empregadoras desses trabalhadores, exercem um controle considerável sobre eles em termos de tempo e local de trabalho, ritmo de trabalho, qualidade de trabalho e comportamento durante a realização das atividades, por meio de instrumentos de gestão (Meijerink & Keegan, 2019). Porém, atividades de RH ocorrem nesse contexto, apesar da ausência desta relação de emprego padrão.

Meijerink e Keegan (2019) propõem que as atividades de gestão de pessoas na economia *gig* são concebidas para administrar os ecossistemas da plataforma, alinhando as atividades dos trabalhadores *gig*, dos clientes e empresas intermediárias de plataforma, conforme a Figura 1 apresenta.

Figura 1: Atividades de RH no ecossistema de plataforma.



Fonte: Meijerink e Keegan (2019).

Assim, a área de Gestão de Pessoas na economia *gig* pode ser entendida como o meio de gerir os esforços dos trabalhadores, mas também de outros atores do ecossistema: clientes, fornecedores de restaurantes, entre outros. Dessa forma, tais atores estão sujeitos a executar atividades de RH a fim de assegurar que as suas necessidades e interesses sejam atendidos (Meijerink & Keegan, 2019).

As empresas-plataforma não têm gestores de linha que supervisionam e gerenciam os trabalhadores *gig*. Em vez disso, elas são implementadas por uma série de atores, incluindo os clientes e especialistas em marketing e cientistas da computação, e se dão através de algoritmos (Meijerink & Keegan, 2019; Chen *et al.*, 2015). Trata-se de uma nova configuração da estrutura de gestão de pessoas. Essas atividades vão desde planejamento da força de trabalho à adequação da oferta e procura de mão de obra.

Primeiramente, a alocação de pessoal na economia *gig* é uma das práticas de RH mais presentes nas empresas-plataforma porque são a razão de ser delas. Afinal, a economia *gig* é formada de negócios que criam ambientes para que consumidores, pessoas física ou jurídica, encontrem prestadores de serviços. O recrutamento e seleção é outro processo importante. As plataformas buscam recrutar o maior número possível de trabalhadores e clientes. A necessidade de maximizar e igualar a oferta e a procura de mão-de-obra não implica que as organizações-plataforma sempre garantam a todos o acesso ao ecossistema da plataforma (Meijerink & Keegan, 2019).

O treinamento e desenvolvimento são práticas presentes na economia *gig*, mas não são providas pelas organizações. Os próprios trabalhadores precisam financiar o seu desenvolvimento pessoal para se manterem atuais em termos de conhecimentos e habilidades (Meijerink & Keegan, 2019). Além disso, precisam financiar tal desenvolvimento, pois as empresas-plataforma se abstêm de oferecer formação e desenvolvimento aos trabalhadores *gig* pelo receio de que se configure uma relação de emprego. Porém, às vezes é necessário dar algum tipo de orientação sobre o funcionamento do aplicativo, sobre o atendimento aos clientes e promover pesquisas para captar a opinião dos trabalhadores.

A gestão de desempenho é outra atividade muito presente nesse trabalho. É possível identificar gestão de desempenho dos trabalhadores, por meio dos sistemas de classificação *online* feitos pelos clientes na própria plataforma, compensação e benefícios para remunerar os esforços dos trabalhadores e induzir comportamentos desejados, assim como o desenho do trabalho que pretende oferecer aos trabalhadores uma flexibilidade de horários (Meijerink & Keegan, 2019).

A demissão é uma prática corriqueira e controversa na economia *gig*, pois nesse contexto ela se configura mais como uma recusa da plataforma em permitir o acesso dos trabalhadores. As organizações-plataforma acabam tomando decisões de rescisão quando a avaliação feita pelos clientes não atingem um nível mínimo de desempenho, estabelecido pelas empresas (Meijerink & Keegan, 2019). Essas exclusões são realizadas sem qualquer aviso prévio e mesmo quando eles buscam informações podem não as receber.

Remuneração e benefícios são outra prática discutida nesse contexto de trabalho. A remuneração do trabalhador *gig* é indireta, dado que os clientes pagam uma taxa à empresa intermediária da plataforma, que captura uma parte e repassa o restante para o trabalhador *gig* (Meijerink & Keegan, 2019). No trabalho sob demanda por aplicativos, o preço da viagem em plataformas é determinado pela plataforma utilizando algoritmos baseados em fatores como a distância, o tempo necessário para chegar ao destino, o custo do combustível, o tipo de veículo e a capacidade financeira dos clientes para gastar numa determinada área geográfica da cidade (ILO, 2021).

O valor cobrado é formado pelo preço inicial da viagem, adicionado o custo fixo, mais o valor da duração da viagem por minuto e o valor por quilômetro percorrido (Uber, 2018). Durante períodos de grande procura, as plataformas utilizam também algoritmos de preços de

pico que lhes permitem determinar o preço da viagem com base na procura e oferta (ILO, 2021). O preço dinâmico ocorre quando há uma alta demanda por viagens em uma determinada região. Os preços variam para incentivar que mais motoristas parceiros se conectem ao aplicativo (Uber, 2018).

Há benefícios oferecidos pelas plataformas. Para motivar e reter trabalhadores e clientes, as plataformas utilizam da gamificação, por meio de incentivos ou bônus oferecidos para estimular trabalhadores a entrar na plataforma. A estratégia adotada para atrair motoristas difere de país para país, dependendo da procura local, do contexto cultural e da presença de concorrentes comerciais. Há bonificações para aqueles que atingem metas. Na maioria dos países uma elevada proporção de trabalhadores indicou ter sido recompensada por ter completado um certo número de viagens. Outra forma de as plataformas incentivarem os condutores é oferecendo-lhes bônus durante horários específicos (pico de demanda) ou por trabalharem em horários de baixa demanda, uma prática bastante popular entre todas as empresas-plataforma (ILO, 2021).

#### 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa o processo de indagação se move de maneira dinâmica entre os fatos e sua interpretação, mas também no sentido contrário. Essa abordagem de pesquisa nos permite construir e reconstruir proposições sobre o fenômeno seguindo às mudanças que ele promove (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Na perspectiva de acompanhar a economia *gig*, a própria definição do conceito mudou desde o início da tese, da qual esse artigo faz parte, bem como o contexto econômico, político e social do país e as perspectivas dos trabalhadores dessa economia.

Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória porque o fenômeno da economia *gig* tem sido investigado há poucos anos, com muitas questões em aberto (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Porém, trata-se de uma pesquisa descritiva quando busca identificar como se configuram categorias muito conhecidas na literatura, como as práticas de RH nesse contexto.

Há variados tipos de negócios de economia *gig*. Porém, este estudo se restringiu ao mais evidenciado nos últimos anos, o motorista de aplicativos de transporte. Esses trabalhadores prestam serviço para diferentes plataformas ao mesmo tempo. Os aplicativos nos quais os motoristas investigados trabalham são também os mais conhecidos no mercado brasileiro: Uber e 99Pop.

A amostra foi composta de 30 motoristas de aplicativos, 18 entrevistados em São Paulo – SP e 12 em Fortaleza – CE. A média de idade dos motoristas dessa amostra foi de 43 anos. A maioria são homens (22 ou 73%), pretos ou pardos (16 ou 53%), casados (15 ou 50%), com ensino médio completo (14 ou 47%), com filhos (21 ou 70%) e a média de filhos deles é 1,6.

O instrumento de coleta deste estudo foi um roteiro de entrevista semiestruturada (Stake, 2011), com questões sobre o processo de entrada no aplicativo, estratégias de aumento da remuneração, suporte oferecido pelas empresa-plataforma aos trabalhadores, os impactos da avaliação dos clientes sobre o trabalho e a remuneração, relação com o cliente e, finalmente, sobre o sentimento sobre a possibilidade de ser retirado da plataforma.

Os motoristas foram escolhidos por conveniência de acessibilidade, porém três estratégias foram usadas para buscá-los. A primeira foi encontrá-los em grupos de motoristas de aplicativos nas redes sociais, especificamente na rede social Facebook. Segundo, buscou-se motoristas amigos ou vizinhos de amigos da pesquisadora desta tese. Finalmente, a terceira estratégia para encontrar motoristas dispostos a dar entrevistas foi a estratégia bola de neve, em que os alguns motoristas entrevistados indicaram outros que poderiam participar da coleta.

Os dados foram coletados nas cidades de São Paulo-SP e Fortaleza-CE. Porém, a dinâmica geográfica de trabalho desses motoristas não é rigidamente delimitada. Então há

motoristas que moram foram da cidade de São Paulo e atuam nela, seja porque o mercado pode estar melhor na capital ou porque os pedidos dos clientes o levaram para lá. O mesmo acontece com motoristas de Fortaleza que moram nela, mas acabam operando na região metropolitana da cidade. As entrevistas foram realizadas entre quatro de novembro de 2019 a treze de fevereiro de 2020, antes da pandemia do Covid-19 mudar todas as circunstâncias da rotina de vida e trabalho no Brasil.

Como método de análise dos dados qualitativos, foi utilizada a Análise Temática, um procedimento gradual de redução do texto qualitativo no qual as unidades do texto são progressivamente reduzidas em duas ou três rodadas de séries de paráfrases, posteriormente transformadas em palavras-chave (Jovchelovitch & Bauer, 2008).

Após a transcrição e leitura das entrevistas, iniciou-se o processo de codificação inicial, linha a linha. Os códigos eram comparados e agrupados pelas suas semelhanças e contradições. Os códigos foram então agrupados, dando origem às primeiras subcategorias e depois em categorias. Esse processo se repetiu algumas vezes.

As categorias estão apresentadas seguindo uma ordem correspondente às práticas de RH, mas as subcategorias seguem a ordem decrescente de frequência com que aparecem nos resultados, começando pelas mais frequentes até as menos frequentes. Na próxima seção, apresenta-se todas as categorias e subcategorias presentes nesse trabalho, com os respectivos os relatos dos motoristas.

## 5. RESULTADOS

Os resultados deste artigo estão divididos em oito seções, correspondentes às oito categorias surgidas na análise dos dados. Cada categoria é composta de algumas subcategorias apresentadas junto dos relatos dos entrevistados. A ordem de apresentação das subcategorias segue a ordem decrescente de frequência com que elas aparecem os resultados da presente pesquisa.

As categorias presentes nesse trabalho são: as razões para entrada, requisitos para entrada, processos de adaptação, integração, remuneração, suporte ao trabalho, avaliação do cliente, relação com o cliente, sentimento de retirada do app e permanência do app. As seções seguintes apresentam a definição de cada uma dessas categorias.

### 5.1 Requisitos para entrada

A primeira categoria presente nos dados desta pesquisa são os requisitos exigidos aos trabalhadores para exercerem atividade de motoristas de aplicativos. Trata-se de requisitos técnicos em sua maioria. O requisito mais solicitado é um carro adequado e a vistoria dos órgãos competentes. Os relatos indicam que os motoristas chegaram a adquirir ou alugar carros com determinadas características exigidas pelas empresas de aplicativos ou que são mais adequados para essa atividade.

(...) eu aluguei, esse aqui foi alugado, eu tive que alugar. (...) Aluguei para trabalhar. E, estou aí, trabalhando para três pessoas, para a Localiza [empresa de aluguel de carros], para a Uber e para mim. (Entrevistado 22).

Os motoristas ainda indicam que há um conjunto de documentos exigidos pelas organizações para que os trabalhadores possam exercer uma atividade remunerada, tal qual é exigido dos motoristas de táxi. Tais documentos vão desde uma carteira de habilitação a um comprovante de residência e foto do motorista.

A Uber exige que você tenha uma carteira profissional, né, um EAR né, que é "exerce atividade remunerada". A Uber exige que você faça o CONDUAPP, que é um curso de direção defensiva, os taxistas também fazem, chama condutáxi, você tem que fazer todas as vistorias do carro, você tem que apresentar um atestado de antecedente, um atestado de residência, foto... pra sair no aplicativo... e só. (Entrevistado 3).

Finalmente, o último requisito apontado pelos motoristas é uma autorização da empresa-plataforma. Uma espécie de aceite, depois de avaliados os documentos necessários e o carro que será usado pelo trabalhador, que a empresa-plataforma dá para que os trabalhadores comecem a atividade. Em geral, esse aceite não demora para sair, mas há relatos de demora nesse processo por alguns motoristas. Os relatos sobre a análise dos documentos pela empresa-plataforma e autorização demonstram que o processo não é transparente. Os motoristas acreditam que são avaliados, especialmente sobre o histórico criminal ou como motorista

Bem fácil, entrei lá, me cadastrei, meus dados pessoais. Tem que ter ficha limpa, tem que ter todos os dados certinhos. Aí eles vão analisar o teu perfil como é o teu perfil, vão avaliar o carro, o perfil e aí você entra. (Entrevistado 18).

A categorias de requisitos exigidos demonstram que o trabalho por aplicativos é um trabalho operacional, que requer poucas habilidades dos motoristas e documentos. Portanto, é de fácil entrada para a grande maioria de trabalhadores. Isso permite avaliar as facilidades que levam os trabalhadores vislumbrarem esse trabalho como uma possibilidade mais fácil que outras oportunidades de trabalho em meio a uma situação de crise no mercado de trabalho. A seguir, é apresentado a próxima etapas do processo de entrada dos motoristas nos aplicativos, o processo de adaptação a esse trabalho.

## 5.2 Processo de Adaptação

A segunda categoria presente nesses resultados trata do processo de adaptação dos motoristas no trabalho mediado por aplicativos. Trata-se do processo de ajustamento dos trabalhadores à cultura de trabalho no aplicativo, é um momento transitório de aprendizagem sobre o modo de realização da prestação de serviço. Diante de todas as questões apresentadas pelos entrevistados, essa categoria se divide adaptação fácil e/ou rápida, adaptação com apoio de terceiros e redes sociais, adaptação difícil e/ou sem suporte e expectativa de remuneração desfeita.

A grande maioria dos entrevistados pontuam que a adaptação no trabalho por aplicativos se deu sem problemas. Através dos relatos é possível perceber que essa facilidade está relacionada às habilidades requeridas pelo trabalho e ao uso de tecnologias. Os motoristas explicam que se trata de um trabalho simples, dirigir, e conhecendo aplicativos, seja da própria empresa-plataforma ou os aplicativos de localização, é possível se adaptar ao trabalho mais facilmente.

A adaptação foi fácil, foi rápido, não tive muitos problemas né, pelo fato de ser um serviço que num exige tanto de você ser um expert em nada. Você precisa saber dirigir, saber respeitar as pessoas e exigir o seu respeito também. Então adaptação para mim foi muito fácil, bem rápido, no primeiro dia, assim como eu também já trabalhava antes com GPS né, então eu já tinha essa facilidade também no GPS, porque eu acho que aonde o pessoal sofre mais um pouquinho de não saber trabalhar com o GPS. (Entrevistado 10).

Uma parte dos motoristas também aponta que a adaptação a esse trabalho se deu com o apoio de terceiros ou de redes sociais.

Não, eu quem fui atrás das pessoas que já trabalhavam. Eu olhei no facebook grupos e entrei em alguns grupos. (Entrevista 24).

Finalmente, em menor número, há relatos de processo de adaptação difícil ou sem suporte, da empresa-plataforma e de ninguém.

De alguém como assim? Da Uber? Da Uber a gente não recebe nada. Da Uber a gente recebe é sempre uma dor de cabeça. A Uber quer receber o dinheiro dela. Não, não, eu mesmo se inscrevi sozinho, demorou foi muito, foi muito burocrático, eu quase desisti. Porque demorou demais. Mas aí eu fiquei lá. (Entrevistado 27).

No começo tinha, porque vem um bocado de coisa nova, que você não está acostumado, e aí no começo é uma briga danada com o aplicativo, com o celular, aquela coisa toda [risos]. Porque a gente às vezes, faz um negócio desse e não se prepara antes, né? (...) A maioria das pessoas não se prepara. A gente teve assim uns

perrenguezinhos como diz, mas nada que não desse para ir escapando devagarzinho né. (Entrevistado 21).

Percebe-se que o processo de adaptação ao trabalho por aplicativos é fácil quando considera a atividade em si e o uso dos meios tecnológicos para desenvolvê-lo, mas ao considerar as intempéries do cotidiano do trabalho, os riscos envolvidos nele, os trabalhadores demonstram dificuldades no processo de adaptação, o que os faz recorrer a ajuda de amigos e colegas que atuam no ramo.

O processo de adaptação está bem relacionado ao processo de integração ao trabalho. Ele pode ser mais ou menos difícil se há um programa, política ou prática de familiarização dos novos entrantes na atividade. A próxima seção apresenta a integração dos trabalhadores de aplicativos.

### 5.3 Integração

O processo de integração engloba a formação dos trabalhadores ingressantes no trabalho mediado por aplicativos, com a finalidade de informá-los sobre as regras, políticas e procedimentos do trabalho. Porém, esse processo que, nos trabalhos formais costuma ser promovido pelas organizações contratantes, na economia *gig* se dilui em um processo comandado pelo próprio indivíduo ou com a ajuda de terceiros e redes sociais ou com suporte da empresa-plataforma.

Ao adjetivar como individualizado, quer-se dizer um processo que está sob a responsabilidade do próprio indivíduo. O trabalhador é quem busca um conjunto de informações e conhecimentos que podem-no ajudar a melhorar o desempenho no trabalho. Os relatos expõem que alguns trabalhadores aprendem enquanto trabalham. Sobre a busca de informações para melhorar seu trabalho, os motoristas relatam buscar informações em canais do Youtube sobre o trabalho em aplicativos ou em ferramentas de busca online. Porém, para esses motoristas relatam essa busca como um gesto próprio de busca por conhecimento, não como um ajuda vinda para eles.

No começo, as primeiras viagens foram difíceis porque você não tem um instrutor, você não tem assim um treinamento, suporte pra você começar a trabalhar. Ou você sai na rua e vai, ou pesquisa no Google, no Youtube que seja, e tenta se arriscar. (...) Então, eu tive que entrar no Youtube, que tem alguns canais, alguns motoristas de aplicativo, onde eles ensinam é... Como você faz pra trabalhar, o passo-a-passo, áreas de risco, como você agir em determinadas situações também de conflitos. (Entrevistado 5).

A integração também costuma contar com a ajuda de terceiros, segundo o relato de parte dos motoristas. Esses terceiros são amigos ou outros motoristas que se reúnem em grupos de aplicativos de mensagens ou em redes sociais e contribuem com o processo de integração dos trabalhadores.

Esse amigo que me incentivou a entrar, e logo em seguida ele me apresentou um grupo do WhatsApp, que ali eu encontrei pessoas com muita experiência de Uber, principalmente do começo, que o Uber era só Black. Ali tinha... esse grupo tinha até amigos que... que rodam até hoje no Black e deram várias dicas. Qual é o grau de risco, qual é o lugar bom, qual lugar que não é bom, então esse grupo de WhatsApp me ajudou bastante nessa questão, pra que eu pudesse conhecer um pouco mais o trabalho sem tanto sofrimento. Porque o caso contrário seria aprendendo na raça né, aprender errando. (Entrevistado 9).

Finalmente, alguns respondentes relatam que a organização-plataforma dão um suporte a eles para se integrarem no trabalho. Os relatos demonstram que as empresas contam com sedes nas cidades que operam e onde os trabalhadores podem ter um suporte presencial e personalizado. Em determinadas empresas-plataforma, o suporte pode ser um processo que dura alguns dias, com direito a treinamentos na sede da empresa. Curiosamente, o motorista que faz esse relato, vê o processo como uma vontade da organização em elitizar o negócio de aplicativos.

(...) suporte eu tive quando fui à central. Eu fiz o cadastro praticamente lá. Fui à central, fazer meu cadastro. Eles me orientaram direitinho, me mostraram como funciona o aplicativo tudo direitinho. Então, foi de boa. (Entrevistado 30).

O processo de integração, portanto, se dá principalmente pela iniciativa individual dos motoristas em buscar informações sobre esse trabalho, contando algumas vezes com a ajuda de amigos e outros trabalhadores e, algumas vezes, com um tímido suporte das organizações-plataforma.

#### 5.4 Remuneração

A categoria remuneração se refere às tentativas dos trabalhadores para aumentar sua remuneração no trabalho por aplicativos. Vale ressaltar que nas configurações da economia gig até o momento, a única modalidade disponível para esses trabalhadores é a remuneração variável. Portanto, não há possibilidades de uma remuneração desassociada da jornada de trabalho. Os trabalhadores são remunerados por cada viagem, considerando o tempo gasto na viagem e a quilometragem percorrida.

Dessa forma, as subcategorias são: ingerência do trabalhador sobre a remuneração, tentativas de otimização da remuneração, piora da remuneração por mudanças na taxa ou aumento de motoristas e trabalho fora do aplicativo. Ingerência do trabalhador sobre a remuneração refere-se à incapacidade dos trabalhadores de determinarem sua remuneração, dado que eles estão em uma estrutura demarcada pelos algoritmos da empresa-plataforma. Os relatos demonstram que a maior parte dos motoristas percebem que não podem fazer nada para melhorar sua remuneração, além de aumentar sua jornada de trabalho.

No aplicativo, para aumentar a remuneração, é rodar mais. Não tem muito o que fazer não. Quanto mais horas, mais dinheiro, entendeu. Então se você quiser ganhar mais no aplicativo, vai ter que passar mais horas durante o dia rodando. (Entrevistado 29).

De forma contrária aos entrevistados que não acreditam em formas de otimizar a remuneração, uma parte dos motoristas argumenta que há formas de tentar melhorar a remuneração nesse trabalho. Tais tentativas passam por redução de custos, preferências por viagens longas, estabelecimento de metas diárias ou semanais de remuneração, fidelização de passageiros que contratam viagens particulares, escolha de horários de maior demanda ou ainda trabalho como motorista particular, fora do app.

Eu prefiro viagem longa. Porque assim ó, tem dia que você sai ‘cê’ [sic] faz dez viagens pequenas. Você ganha 55 reais. Você trabalhou a manhã inteira... E você faz uma longa e ganha 70. E essa viagem longa seria o que... No máximo uma hora, entendeu? (Entrevistado 3).

Sim, eu faço transporte particular de pessoas. O trabalho é o mesmo, porém fora do aplicativo. Eu tenho alguns passageiros que se tornaram clientes diretos. (...) Os motoristas de aplicativo fazem muito isso, não é só eu não. Tem muito motorista que tem, que acaba fidelizando o passageiro, em todas as categorias, seja UberX, seja Uber Black, principalmente o pessoal do Black, eles têm muito passageiro fidelizado. (Entrevistado 9).

Esta categoria revela que no trabalho por aplicativos os motoristas não têm gerência sobre sua remuneração, não há formas de otimizá-las. Dessa forma, cabe-lhes apenas aumentar jornadas de trabalho e criar estratégias individuais de otimização dos ganhos. Em meio a isso, esses trabalhadores perceberam que as mudanças na taxa cobrada pelas organizações-plataforma e o aumento no número de motoristas piorou a remuneração deles.

#### 5.5 Suporte ao Trabalho

A quinta categoria presente desses resultados se refere ao suporte ao trabalho desses motoristas de aplicativos. Nesta categoria os relatos se dividem entre a presença de um suporte informacional e a falta de suporte instrumental e emocional, fornecidos pela empresa-plataforma. Além disso, algumas falas expõem o suporte dado por pessoas fora do aplicativo. e

uma falsa sensação de suporte, dada através dos esforços da empresa-plataforma para manter esses trabalhadores em atividade, traduzidas, portanto, como gamificação.

A maior parte dos motoristas trata do suporte social informacional fornecido pelo aplicativo, a interface da empresa-plataforma. A grande maioria enfatiza a presença e satisfação com esse suporte, mas alguns poucos acreditam que ele não seja suficiente.

Todas as solicitações que eu faço para o suporte eles me respondem rapidamente, me atendem, suprem minhas expectativas, é... Tudo que acontece de novo, lançamentos, é... formas novas de trabalhar, categorias novas, eles me mandam por e-mail. Então o suporte é muito bom. (Entrevistado 5).

Outro tipo de suporte bastante relatado se refere ao suporte social instrumental, sobre ajudas tangíveis para o cotidiano do trabalho. Sobre esse tipo de suporte, a maior parte dos motoristas relatam que ele é insatisfatório ou ausente. Especialmente sobre o suporte das empresas-plataforma quanto a reajuste ou ressarcimento de valores ou assaltos. Os relatos demonstram o distanciamento das empresas-plataforma na resolução de problemas que mais afetam os motoristas. Alguns poucos motoristas apontam para a presença do suporte social instrumental, mas principalmente nos postos de atendimento ou apenas para os motoristas que pertencem a categorias mais altas no aplicativo.

Por exemplo, quem é assaltado, meu pai já foi, eles mandam um "Lamentamos" lá e sinto muito, entendeu, então é... (Entrevistado 6).

Não, eles não dão muito suporte não, ao motorista não. E, demora, tipo, uma reclamação que a gente faz, a gente tem, 24h, ou se eu fizer de manhã, às vezes a noite eu tenho. Às vezes eles não resolvem o problema da gente. Principalmente se for em relação a pagamento. (Entrevistado 24).

Os entrevistados também relataram a ausência do suporte social emocional. A reclamação dos motoristas é sobre a despersonalização do contato da empresa-plataforma com eles, que indicam como controverso o discurso de parceria apregoado por essas organizações. Porém, há dois relatos de presença do suporte social emocional, quando relacionado à uma ação da empresa-plataforma sobre um episódio de violência sofrido pelo motorista.

Muito zero. É horrível, horrível, horrível demais mesmo. Agora mesmo eu tive um problema com a Uber aí, que ela me cancelou por um dia. E aí não tem contato com eles. O ponto de apoio aqui é (...) eles não têm endereço não? A gente não tem contato com eles. Chama de parceiro, até falei isso lá, como chama de parceiro se nós nem se conhece, não pode nem conversar com eles. Só pode conversar por mensagem. É horrível. (...) Não explicaram nada não. Não disseram nada. Só disseram que está em análise e pronto. Explicação nenhuma. Nenhuma mesmo. Fiquei tão chateado. (Entrevistado 22).

Outra importante subcategoria do suporte ao trabalho se refere à falsa sensação de suporte percebida pelos motoristas. Alguns entrevistados relatam que receberam mensagens da empresa-plataforma de apoio para continuarem trabalhando, o que configura a estratégia de gamificação dessas organizações, ainda que travestida de suporte.

Ela disse: "Parceiro (...), você trouxe tantos passageiros pra noite"... alguma coisa assim. "E eles todos estão na sua responsabilidade, você tem certeza de que deseja desligar o aplicativo?". Aquilo foi de um carinho tão grande! E outra, ele pega você porque você está desempregado, você está precisando trabalhar, você está... Então aquilo... Eu sempre tive essa relação com a Uber de estar, de gratidão com a Uber. Eu sei que ela nem sabe que eu existo, eu sou um número para ela, mas ela colocou comida na minha mesa e isso diz muita coisa pra mim. (Entrevistado 19).

Além do suporte oferecido pelas empresas-plataforma, ou a falta dele, os relatos dos motoristas expõem a incidência de suporte de terceiros: familiares, amigos e até youtubers.

(...) se você acredita que você vai ter segurança, por tudo que essas operadoras te oferecem, você tá inseguro com o passageiro, você compartilha sua viagem pelo Whatsapp com algum familiar seu, o máximo que ele pode descobrir é ver o teu carrinho num certo percurso. Esse familiar ou um grupo do WhatsApp, de amigos ou de outros motoristas. (Entrevistado 9).

Diante dos resultados sobre o suporte ao trabalho dos motoristas de aplicativo, fica evidente que apenas o suporte referente à informação necessária à atividade é satisfatório e contribui para o trabalho desses motoristas. O suporte instrumental e emocional é insuficiente. Além disso, é possível perceber a gamificação das empresas-plataforma sendo percebidas enganosamente como suporte por alguns motoristas. Finalmente, fica evidenciado que o suporte, em muitos casos, é externalizado a atores externos à empresa-plataforma, como familiares, amigos e colegas de trabalho desses motoristas.

## 5.6 Avaliação do Cliente

Uma importante categoria neste trabalho é a avaliação que os clientes fazem dos motoristas. Trata-se da avaliação de desempenho na prestação do serviço. Sobre essa avaliação, os relatos dos entrevistados se referem às injustiças presentes nesse processo, ao impacto da avaliação nas condições de trabalho, à modelagem no comportamento dos trabalhadores pelo algoritmo, ao foco no atendimento dos motoristas ao cliente e à percepção de falta de impacto da avaliação na remuneração.

As injustiças nas avaliações percebidas pelos trabalhadores é a subcategoria mais apontada pelos entrevistados. Os relatos expõem uma percepção dos motoristas sobre uma alta subjetividade na avaliação dos clientes, mas também tentativas de conseguir benefícios da organização-plataforma, como compensação de um serviço que teria sido prestado aquém do esperado. Os motoristas também descrevem uma falta de transparência na relação entre empresa, cliente e motorista, em que o último não tem grandes chances de ser ouvido ou defender-se de alguma avaliação ruim. Além disso, há uma sensação de que a injustiça se dá na falta de informação da plataforma para o cliente, sobre como deve esta deve ser.

(...) tem muitos passageiros que dão nota baixa, mentem no seu tratamento, pra conseguir alguma vantagem na Uber. Disseram que a Uber está mudando essa visão, que sempre o passageiro tem razão, mas já aconteceu já, de pessoa conversando comigo e fala “Ah, eu dou nota 1 sim, reporto lá pra Uber que aconteceu tal, eu pego 50 reais de crédito”. Então, tem muita sacanagem. (Entrevistado 8).

A segunda subcategoria mais mencionada pelos entrevistados sobre o processo de avaliação foi o impacto desta nas condições de trabalho deles. Os motoristas explicam que uma boa avaliação impacta na categoria deles junto ao aplicativo e, conseqüentemente, na qualidade do suporte que recebem da empresa-plataforma. Além disso, uma boa média nas avaliações leva a um menor tempo de espera entre as chamadas de passageiros e ao atendimento a passageiros com melhores notas também.

(...) que existe é um outro tipo de pontuação que eles fazem, que é de corridas que você aceita né. Se você aceitar um determinado tanto de corrida você pega a corrida mais rápido, tem a preferência em aeroportos, nesses... nesses casos e... do tanto que você aceita e do tanto que você rejeita também, depois de aceitar. (...) se você tiver uma pontuação muito baixa, você acaba recebendo menos, menos corrida do que quem tem uma pontuação melhor que a sua, porque aí tem a preferência. (Entrevistado 10).

O comportamento dos motoristas parece orientado pelo algoritmo das empresas-plataforma em muitos aspectos. Os relatos demonstram que os trabalhadores percebem os incentivos e o controle dos aplicativos sobre seu trabalho. Os motoristas acreditam numa gerência do aplicativo, indicando que o aplicativo ‘toma decisões’ sobre enviar mais ou menos chamadas para os motoristas que aceita mais ou menos corridas. Há uma crença que a avaliação recebida pelos clientes serve como uma mensagem para o aplicativo tomar decisões sobre os motoristas.

(...) pelo que eu entendo do aplicativo, ele é inteligente. Então assim, ele me dá clientes bons se eu tiver uma nota boa, então por exemplo, um motorista que tem uma nota alta ele consegue viagens maiores (...) então, é importante a gente ter uma boa avaliação tanto do usuário como da Uber, que nós somos avaliados não só pelo usuário, nós somos avaliados pela Uber também. (Entrevistada 1).

A avaliação dos trabalhadores também reforça um comportamento de foco no atendimento ao cliente. Esse processo de receber uma nota após a prestação de cada serviço parece condicionar o comportamento dos motoristas sempre de acordo com o que os clientes esperam. Os relatos demonstram preocupações que englobam questões técnicas do serviço: informações sobre a viagem, conforto e limpeza do carro; mas também questões relacionais, com maior ou menor envolvimento com o cliente, de acordo com o desejo dele.

O que o motorista tem que fazer é zelar por uma nota maior possível, porque dentro de 500 viagens uma estrela mexe, você levar uma estrela, mexe bastante. Então ser uma pessoa cordial, ser atencioso às necessidades do passageiro quando ele está no seu carro, é o momento dele, não é o momento do motorista, em termos de música, volume, ar-condicionado, janela fechada ou aberta, caminho do Waze. (...) Uma conversa agradável quando o passageiro quer conversar, ou respeitar a situação do passageiro quando ele não quer conversar, então bom dia, boa tarde, boa noite, obrigado, né? (Entrevistado 9).

Há motoristas que indicaram que a avaliação não impacta na remuneração deles.

A avaliação que os passageiros fazem do serviço não impacta (*sic*) em remuneração. O que você recebe são notas, que é atribuída a uma média, no caso da 99 é suas cem últimas viagens. Você tem uma nota que eles fazem aritmética lá, e te dá uma média. No caso da Uber são as 500 últimas viagens. (Entrevistado 9).

É possível perceber que a avaliação dos trabalhadores de aplicativos pelos clientes é marcada pela percepção de injustiça e pelo impacto que ela pode ter nas condições de trabalho dos motoristas. Além disso, está presente nos relatos, o condicionamento do comportamento dos motoristas pelo algoritmo e uma preocupação dos trabalhadores em atender bem os clientes. Finalmente, alguns poucos trabalhadores afirmam não haver impacto sobre a sua remuneração.

### 5.7 Relação com o Cliente

Relacionado à categoria de avaliação do desempenho dos motoristas, o cuidado no relacionamento com o cliente se apresenta em termos de orientação do comportamento do motorista como prestador de um serviço. Dessa forma, esse comportamento pode ser mais orientado para o relacionamento ou para tarefas.

Sobre a orientação para o relacionamento com os clientes, parte dos motoristas expõem que gostam do serviço por ter contato com muitas pessoas, que voluntariamente prestam um atendimento individualizado e cuidadoso, mas também veem nesse trabalho uma possibilidade de socialização, que não têm com outros trabalhadores, dada a condição atomizada desse trabalho. Nos relatos, os motoristas falam do atendimento para além do mínimo esperado pelos clientes, mas que também funcione como uma rede de relacionamentos para eles e os faça sentir bem enquanto trabalham.

Eu gosto de conversar. Só que eu respeito muito quando eu noto quando a pessoa entra no carro e está com fone de ouvido, ou está ali, senta-se no banco de trás e fica bem caladinho olhando para o tempo. A gente tem que respeitar. A gente tem que ter aquela visão de saber a situação do passageiro. (Entrevistada 25).

Em menor número, há uma orientação para as tarefas. Nesse aspecto, os relatos são sobre o cuidado com o trajeto que será realizado, confirmação de todas as informações da viagem, práticas incentivadas desde o início da operação dessas organizações-plataforma, como a entrega de água, bombons e doces, além do conforto do carro e atenção no trânsito, primordial nesse serviço.

Quando o cliente entra no meu carro, meu carro está sempre limpo, dentro e fora, eu acho isso importante pra um bom relacionamento com o cliente. (...) eu me identifico, procuro saber o nome dele pra ter a certeza que não tô pegando o cliente errado; eu falo pra ele qual é o trajeto que nós vamos fazer, nós vamos pra rua tal, bairro tal, eu confiro sempre o bairro, pra não correr o risco de levar o cliente pro lugar errado. (...) (Entrevistada 1).

A categoria de cuidado no relacionamento com o cliente reflete a natureza desse trabalho, a de prestador de um serviço esporádico, considerando que motorista e passageiro têm

poucas chances de fazerem mais de uma viagem juntos. Porém, diante da possibilidade de ser constantemente avaliado, requer um cuidado em todas as viagens. Tal cuidado se faz sobre o relacionamento pessoal com cada cliente, mas também quanto às tarefas executadas.

### 5.8 Sentimento de ser retirado do aplicativo

A última categoria deste trabalho, finalmente, se refere ao sentimento dos trabalhadores de aplicativos diante da possibilidade de serem excluídos da plataforma. Os entrevistados relatam que, em sua maioria, têm sentimentos negativos ao pensar sobre essa possibilidade. Porém, há os entrevistados que se dizem indiferentes, que acham justo e ainda aqueles que buscam melhorar a prestação do serviço.

Entre os sentimentos negativos são citados o medo, a preocupação, a tristeza, a chateação, a desmotivação, a humilhação, a percepção de uma falta de diálogo da organização-plataforma com os trabalhadores e a sensação de injustiça. Apesar da possibilidade de ser retirado do trabalho não ser uma exclusividade desse contexto, nele ganha outra nuance. Afinal, os responsáveis por essa exclusão são, diretamente, os clientes da plataforma, que são atores externos ao negócio, não sabem do impacto de suas avaliações sobre o futuro do trabalhador nas plataformas. Há também o reconhecimento de uma assimetria de poder e voz entre passageiros e motoristas. Estes relatam que não têm espaço para se defender de acusações de motoristas, que o banimento da plataforma pode vir sem qualquer explicação. A partir disso, uma forte sensação de injustiça é sentida por esses trabalhadores, que evidenciam que, apesar de serem excluídos se não atingirem uma média alta, costumam atender passageiros com médias bem baixas. Como expõe o entrevistado 6: “Eu acho isso ridículo, porque... como eu posso dizer... Não tem uma contrapartida. Tem passageiro com nota 3.5, sendo que o motorista com 4.59 já é excluído. Então não é justo, tinha que ser pros dois lados, aí sim”.

Alguns motoristas demonstram indiferença quanto à possibilidade de serem excluídos da plataforma. Há uma percepção desses trabalhadores que não precisam se importar, seja porque as avaliações recebidas sempre foram boas e a perspectiva de exclusão parece ínfima. Porém, isso se deve também porque para alguns motoristas, o trabalho por meio de aplicativos não é a única fonte de renda, então o medo de perdê-lo não é presente.

(...) eu nunca pensei nisso não. Porque a minha nota sempre foi boa. A minha nota nunca baixa de 4.86. Não, eu não faço nada, eu continuo tratando do mesmo jeito, porque eu nunca tratei um passageiro mal. Às vezes é um passageiro que não gosta da tua cara, às vezes é um passageiro que não gosta do teu carro. Uma vez eu fui trabalhar numa segunda feira, a minha primeira passageira, meu carro super cheiroso, super limpo, a mulher disse que meu carro estava sujo, aí vai fazer o quê? Nada. (Entrevistada 24).

Contrariando a maioria, alguns motoristas apontam que consideram justo o processo de retirada dos motoristas que não atingem uma média esperada pela organização-aplicativo. Os relatos evidenciam que os erros cometidos pelos motoristas ou a falta de algum aspecto da prestação de serviço devem levar a notas mais baixas, a fim de antagonizar àqueles motoristas que prestam melhor o serviço.

Olha, não é que a gente se sintam bem, mas eu também não acho errado não. Porque se não, entra gente de todo jeito, em todo ramo tem gente boa e tem gente ruim. Se a pessoa não está tendo uma nota boa, provavelmente o serviço não é muito bom, entendeu? Ai, pode ser o atendimento, ou a pessoa é grosseira, ou o carro não está limpo. Então, na verdade, a Uber, eu não acho que esteja errada, está correto, porque tem que manter um padrão, não é? Se não cai o padrão de atendimento. (Entrevistado 29).

Para além de considerar justo ou injusto, há motoristas que, diante da possibilidade de serem excluídos, refletem sobre buscar melhorias na prestação do serviço, de forma a evitar que a exclusão aconteça. Os relatos demonstram que os trabalhadores buscam identificar possíveis erros na conduta do serviço e corrigi-los. Por exemplo o entrevistado 18, que diz: “Ah, eu me esforço, eu me esforço. Cuido bastante. Eu não aceito corrida e paro em uma esquina próxima

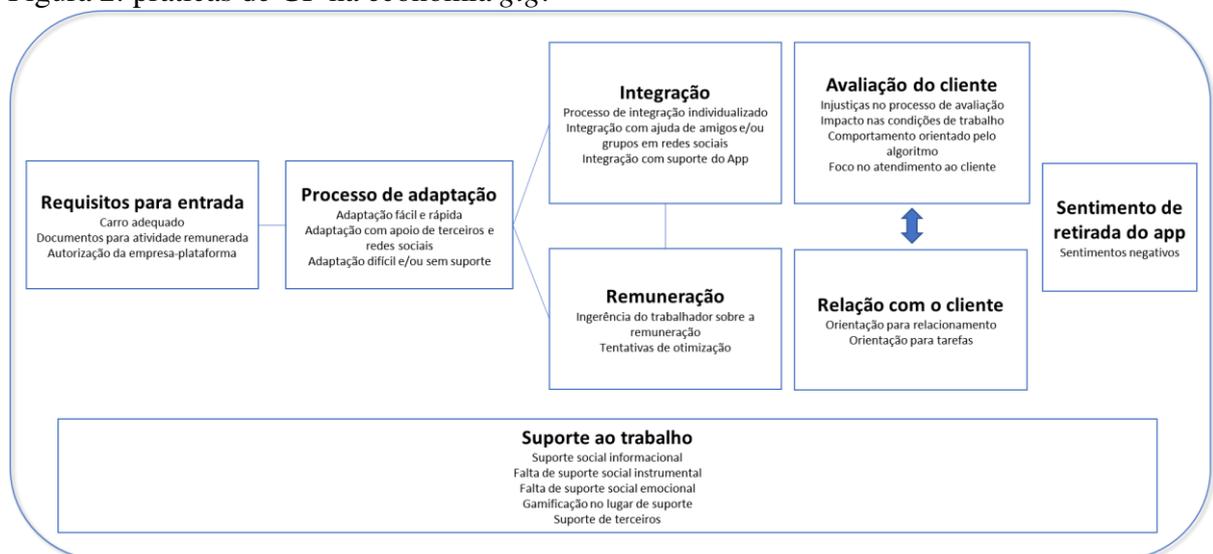
e não vou buscar o cliente. Mandou mensagem, ligo. Eu só cancelo mesmo a corrida, quando eu não acho.”

Dessa forma, o processo de exclusão de motoristas das plataformas é rodeado de sentimentos ruins pela maior parte dos motoristas, mas também de uma despreocupação, um senso de justiça e de uma busca por melhorias de outra parte. Trata-se de uma demissão, tal qual um trabalho formal, mas que se diferencia em vários aspectos: pela ausência da responsabilidade das organizações-plataforma em usar de justiça e da possibilidade de aviso prévio da demissão a esses trabalhadores.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados indicam configurações diferentes da gestão de pessoas na economia *gig*, do que tradicionalmente se tem no trabalho formal. A Figura 2 apresenta o resumo dessas configurações na economia *gig*.

Figura 2: práticas de GP na economia *gig*.



Fonte: elaborada pelas autoras.

As práticas de recrutamento e seleção não ficam evidentes na economia *gig* porque são os trabalhadores que buscam o aplicativo, a partir das ações de marketing das organizações-plataforma e através de algoritmos (Meijerink & Keegan, 2019; Chen *et al.*, 2015). Porém, há um conjunto de requisitos básicos para a entrada de trabalhadores. Tais requisitos estão relacionado aos recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho, de responsabilidade dos trabalhadores nesse contexto. É responsabilidade da organização-plataforma apenas a autorização à entrada dos trabalhadores na plataforma, demonstrando um repasse de responsabilidade da organização para os indivíduos.

O processo de adaptação dos trabalhadores *gig* se dá sem grandes dificuldades por causa da simplicidade da atividade de motorista em si. Diante das dificuldades do cotidiano do trabalho, a insegurança ou dificuldades com a tecnologia revela o apoio de outros atores, como amigos e familiares, mas sem o suporte da organização-plataforma.

A integração, como única prática de treinamento e desenvolvimento presente na economia *gig*, também é realizado pelo próprio trabalhador, apenas com ajuda de amigos, familiares e outros trabalhadores ou com algum suporte do app. Como descreveu Meijerink e Keegan (2019), o treinamento e desenvolvimento são práticas não são providas pelas organizações, os próprios trabalhadores precisam financiar o seu desenvolvimento pessoal.

Essa abstenção das empresas-plataforma de oferecer formação e desenvolvimento aos trabalhadores *gig* se dá pelo receio de que se configure uma relação de emprego (Meijerink & Keegan, 2019).

A remuneração nessa economia é um foco de grande discussão. Apesar da defesa de que se trata de um trabalho autônomo, os resultados evidenciaram que os trabalhadores não têm gerência de seus ganhos, que tem uma taxa definida pela organização-plataforma, com um preço inicial da viagem, adicionado o custo fixo, mais o valor da duração da viagem por minuto e o valor por quilômetro percorrido (Uber, 2018). Dado que o preço da viagem em plataformas é determinado pela plataforma utilizando algoritmos (ILO, 2021), resta ao trabalhador tentativas de otimizá-la, por meio de ajustes à estrutura algorítmica e à demanda. Porém, fica evidente a assimetria de controle da remuneração entre trabalhador e plataforma.

O suporte ao trabalho é marcado pela presença da empresa-plataforma no suporte informacional, mas sua ausência quanto ao suporte instrumental e emocional, mais uma evidência do distanciamento do trabalho por parte da organização. O suporte acaba sendo terceirizado a uma rede de apoio ao trabalhador, como amigos, familiares e outros trabalhadores de aplicativos. Há ainda um discurso entendido como suporte pelos trabalhadores, mas que são na verdade a prática de gamificação. Os incentivos oferecidos por meio de mensagens para estimular trabalhadores para se manter trabalhando (ILO, 2021) podem ser entendidas por alguns trabalhadores como demonstração de suporte das organizações-plataforma.

A avaliação de desempenho na economia *gig* acaba sendo terceirizada aos clientes do negócio, levando a injustiças no processo de avaliação, a modelagem do comportamento pelos algoritmos, especificamente um foco no atendimento ao cliente. Os sistemas de classificação *online* feitos pelos clientes induzem comportamentos desejados (Meijerink & Keegan, 2019). Essas avaliações ainda impactam nas condições de trabalho por distribuir os motoristas em categorias, com melhor atendimento aos trabalhadores das maiores categorias.

Finalmente, essa avaliação de desempenho pode levar à exclusão dos trabalhadores que não atingirem um desempenho mínimo (Meijerink & Keegan, 2019). Essas exclusões sem qualquer aviso prévio e sem informações das razões, levam os motoristas a se sentirem bastante injustiçados, decepcionados ou tristes com o trabalho.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou entender como a Gestão de Pessoas se estrutura na Economia *Gig*. Os resultados evidenciam que essa gestão é, de certa forma, realizada pelo próprio trabalhador com suporte de uma rede de apoio amadora que o trabalhador encontra por conta própria. As práticas de gestão de pessoas acabam por ser terceirizada a vários atores que, informalmente, participam da economia *gig*.

Os resultados se limitam à realidade investigada, não podendo ser generalizadas. O presente estudo se restringiu à percepção dos trabalhadores, não tendo acesso às organizações. Sugere-se para estudos futuros mais estudos qualitativos e quantitativos sobre as práticas de gestão, na perspectiva também das organizações-plataforma.

As contribuições teóricas do presente artigo são levantar reflexões que permitam o avanço na teoria sobre a gestão de pessoas. Afinal, práticas que se estabeleceram em contexto de trabalho formal precisarão ser revistas em um contexto informal, marcado por uma gestão algorítmica e na qual a organização se exime de muitas responsabilidades com os trabalhadores. As contribuições gerenciais são as reflexões que tais resultados podem suscitar aos gestores de organizações-plataforma para melhorar as práticas de gestão para as pessoas que mantêm as plataformas, como forma de tornar um trabalho com significado, mais que apenas um ‘bico’ necessário.

## REFERÊNCIAS

- Abílio, L. C. (2020). Uberizacao: A era do trabalhador just-in-time?1. *Estudos Avançados*, 34(98), 111–126. <https://doi.org/10.1590/S0103-4014.2020.3498.008>
- Amorim, H., & Moda, F. B. (2020). Trabalho por aplicativo: gerenciamento algorítmico e condições de trabalho dos motoristas da Uber. *Fronteiras - Estudos Midiáticos*, 22(1), 59–71. <https://doi.org/10.4013/fem.2020.221.06>
- Friedman, G. (2014). Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171–188. <https://doi.org/10.4337/roke.2014.02.03>
- Gillespie, T. (2018). A relevância dos algoritmos. *Parágrafo*, 6(1), 95–121.
- Grohmann, R. (2020). Plataformização do trabalho: características e alternativas. In: Antunes, R. (org.). *Uberização, trabalho digital e Indústria 4.0*. 1ª ed. São Paulo, Boitempo.
- Harris, B. (2017). Uber, Lyft, and Regulating the Sharing Economy. *Seattle University Law Review / Seattle University*, 41(1), 269.
- ILO. (2020). *World Employment And Social Outlook: Trends 2020*. In International Labour Organization.
- Jovchelovitch, S. & Bauer, M. W. (2008). *Entrevista Narrativa*. In: Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes. 7ª ed.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Meijerink, J., & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214–232. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0277>
- Möhlmann, M., Zalmanson, L., Henfridsson, O., & Gregory, R. W. (2020). Algorithmic management of work on online labor platforms: when matching meets control. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, November, 1–54.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). Human Resource Management Human Resource Management resource management lead. In *International Journal of Transformations in Business Management*.
- Sampieri, H., Collado, C. F. & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Woodcock, J., & Johnson, M. R. (2018). Gamification: What it is , and how to fight it. <https://doi.org/10.1177/0038026117728620>
- Uber (2018). Veja como calcular o valor de uma viagem com a Uber. Acesso em 10 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.uber.com/pt-BR/blog/como-calcular-valor-uber/#:~:text=O%20c%C3%A1lculo%20do%20pre%C3%A7o%20final%20de%20uma%20viagem,por%20minuto%20e%20o%20valor%20por%20quil%C3%B4metro%20perc> orrido.