

## Trabalho e Gestão Gerencialista: um estudo com motoristas de aplicativos

### Work and Managerialism: A study with App Drivers

#### RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar as influências da gestão gerencialista no contexto de trabalho de motoristas de aplicativos de Curitiba e Região Metropolitana. Na atual conjuntura de mudanças com relação ao trabalho, o uso de aplicativos tem se popularizado significativamente. Junto dos benefícios enxergados pelos trabalhadores, no entanto, aparecem as consequências da flexibilização imposta por esta forma de trabalho. É neste contexto que a gestão gerencialista, por meio de suas características ideológicas, permite analisar o contexto de trabalho de motoristas de aplicativos. Neste sentido, a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com 10 motoristas, seguida da análise de conteúdo, foram elencadas quatro categorias: mudanças no trabalho com aplicativos; gestão de si e do tempo; tempo e relações familiares; números e clientes transformando-se nos atuais supervisores. Dentre os principais resultados, destacam-se aqueles que se aproximam das dificuldades enfrentadas por estes trabalhadores, por questões econômicas, ou ainda pela forma de lidar com a auto-cobrança, ou ainda pelas pressões de cobranças oriundas da autogestão do próprio trabalho, manifestadas essencialmente por entidades como as metas, avaliações e clientes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Gerencialista. Motoristas de Aplicativos. Trabalho.

#### ABSTRACT

This research aims to investigate the influences of managerialism in the work context of app drivers from Curitiba and Region. In the current conjuncture of changes with respect to work, the use of applications has become significantly popular. In spite of the benefits seen by workers, there are the negative consequences of the flexibility imposed by this form of work. It is in this context that the managerialism, through its ideological characteristics, allows to analyze the working context of app drivers. In this sense, based on semi-structured interviews with 10 drivers, followed by content analysis, four categories were listed: changes in working with applications; self and time management; family time and relationships; numbers and customers becoming current supervisors. Among the main results, we highlight those that approach the difficulties faced by these workers, involving economic issues, the way of dealing with self-collection, and even the pressure from the self-management of their own work, manifested essentially entities, such as goals, assessments and customers.

**KEYWORDS:** Managerialism. App Drivers. Work.

Alex Willian Santana dos Santos  
[awillianss@gmail.com](mailto:awillianss@gmail.com)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil

Leonardo Tonon  
[leonardotonon@utfpr.edu.br](mailto:leonardotonon@utfpr.edu.br)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil

**Recebido:** 19 ago. 2020.

**Aprovado:** 01 out. 2020.

**Direito autorial:** Este trabalho está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.



## INTRODUÇÃO E PRINCIPAIS CONCEITOS

Esta pesquisa teve como objetivo investigar as influências da gestão gerencialista no contexto de trabalho de motoristas de aplicativos de Curitiba e Região Metropolitana. Entende-se por gestão gerencialista as formas de gestão que adquirem características ideológicas fundamentadas em argumentos de racionalidade, eficiência e eficácia, as quais tornam o trabalhador cada vez mais responsabilizado e comprometido com as regras e valores prescritos pela organização. Um dos principais expoentes deste argumento é Gaulejac (2007, p.37), que acrescenta ainda que “a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios”.

Apesar dos estudos envolvendo a temática contemplarem, em sua maioria, contextos empresariais tradicionais, as mudanças no mercado de trabalho nos últimos tempos, essencialmente, voltadas para o uso de aplicativos, passaram, de certo modo, a contribuir com a exacerbação das manifestações ideológicas da gestão. É nessa seara que este trabalho adquire relevância, ao buscar aproximações dessas discussões a partir das investigações realizadas com motoristas de aplicativos.

Nesse contexto, o termo Uberização passa a ser utilizado para designar uma nova forma de trabalho, como negócios similares ao da Uber, que transformam empregos em atividades ou tarefas e possibilitam a operação da empresa sem funcionários, pois aluga sua força de trabalho, ao invés de comprá-la. Os negócios com base nessas formas de economia compartilhada são mutilados por si próprios quando desvalorizam sua mão de obra e precarizam as relações profissionais, gerando o risco de seu esvaziamento, apesar de se apresentarem com benefícios sociais e ambientais (KRAMER, 2017).

Como forma de privilegiar os dados obtidos na pesquisa, salienta-se que os principais conceitos que fundamentaram este manuscrito se baseiam nas definições aqui apresentadas e dialogarão com outros autores que surgirão durante as análises. Deste modo, na sequência são descritos os procedimentos metodológicos e, posteriormente, são apresentados e analisados os dados.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se insere no rol das pesquisas qualitativas, adquirindo características descritivas. Como técnica de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (CRUZ NETO, 1994). Foram entrevistados dez motoristas de aplicativos que atuam na região de Curitiba, sendo que todos fazem parte de um mesmo grupo de motoristas. A seleção dos participantes se deu por convite enviado ao grupo de WhatsApp com 179 participantes, dos quais, os aqui entrevistados manifestaram interesse voluntário em participar.

A Análise de Conteúdo consistiu na técnica utilizada para a sistematização e interpretação dos dados (GOMES, 1994). O roteiro de entrevista já havia aproximado alguns elementos teóricos de modo a constituir as categorias, porém, após a análise heurística, as unidades de registro foram reorganizadas em quatro agrupamentos: Mudanças no trabalho com aplicativos; Gestão de si e do tempo; Tempo e relações familiares; Números e clientes como atuais supervisores.

## 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes, porém, de discutir cada uma das categorias, se faz necessário realizar a apresentação e contextualização geral dos entrevistados. Dentre os entrevistados, nove são do sexo masculino e uma do sexo feminino. As idades variaram entre 29 e 52 anos. O entrevistado com mais tempo de atuação como motorista de aplicativos trabalha há 5 anos, enquanto o com menor tempo, 6 meses e apenas 2 entrevistados não possuem esta como sendo a principal atividade laboral, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Tempo na atividade	Carga horária diária	App como principal trabalho
1	Masculino	31	Solteiro	11 meses	6 horas	Não
2	Masculino	41	Casado	36 meses	12 horas	Sim
3	Masculino	29	Solteiro	8 meses	12 horas	Sim
4	Masculino	49	Casado	24 meses	10 horas	Não
5	Masculino	33	Casado	6 meses	14 horas	Sim
6	Masculino	52	Casado	24 meses	12 horas	Sim
7	Masculino	34	Casado	18 meses	14 horas	Sim
8	Masculino	26	Casado	9 meses	12 horas	Sim
9	Masculino	30	Casado	60 meses	8 horas	Sim
10	Feminino	37	Solteira	24 meses	12 horas	Sim

Fonte: Autoria própria (2020)

Apesar da maioria ter a atividade de motorista como principal fonte de renda, alguns à veem como atividade secundária, como é o caso dos Entrevistados 1 e 4 que possuem outras atividades. Cabe mencionar que a Entrevistada 10 complementa sua renda atuando como enfermeira domiciliar, no entanto, sua fala é ilustrativa da fala de outros motoristas que perceberam maior rentabilidade direta na atuação como motoristas:

Eu tenho 12 anos de enfermagem, né, e chegou num ponto que o salário de enfermeira baixou demais, comparado com tudo o que a gente tem de responsabilidade. E aí, eu comecei a fazer Uber quando ainda era enfermeira e eu vi que, no meio período que eu trabalhava, no contraturno, eu tirava mais do que eu tirava de salário. Daí eu pensei: “bom, se eu ficar só com o Uber eu tiro muito mais do que como enfermeira” (Entrevistada 10).

Em suma, a possibilidade de renda, ou mesmo uma melhor remuneração, além da flexibilidade de horários compõem os principais motivos que contribuíram para a decisão pela adoção desse trabalho por parte dos entrevistados. Após essa contextualização, cabe o destaque de que os dados evidenciaram características pertinentes às mudanças no exercício das atividades, à gestão de si e relações familiares, bem como as pressões sofridas no transcorrer do trabalho, conforme as análises que seguirão adiante.

### 3.1 MUDANÇAS NO TRABALHO COM APLICATIVOS

Ao serem questionados sobre a percepção acerca das mudanças no trabalho com os aplicativos foi possível constatar tanto o destaque de pontos positivos quanto negativos. Quanto aos fatores positivos, foi apontado, principalmente, o maior número de informações repassadas aos motoristas, bem como à exclusão de “passageiros problemáticos” (Entrevistado 2), fatos estes que, de certo modo, aumentam a sensação de segurança no desempenho do trabalho. O Entrevistado

4 salienta ainda que, com o passar do tempo, o comportamento dos usuários foi mudando, na medida em que se tornaram mais educados e ficaram “mais acostumados com o aplicativo”.

As mudanças mais destacadas, no entanto, foram as referentes à queda na remuneração e renda. Os próprios entrevistados percebem que os custos diretos com a manutenção do veículo aumentaram, enquanto que os repasses permaneceram inalterados. Outro ponto observado refere-se à percepção de que com o aumento do desemprego o número de motoristas aumentou, contribuindo para o crescimento da concorrência e consequente disputa por clientes. Em algumas falas, houve o destaque pelo fato de ter de trabalhar mais horas para obter a mesma remuneração de períodos anteriores, demonstrando, em conjunto, algo já revelado por autores como André, Silva e Prevot (2019) ao destacarem a precarização destas formas de trabalho. Considerando-se ainda a atual situação desencadeada pela pandemia da Covid-19, cabe a menção da seguinte fala proferida pela Entrevistada 10:

Antes da pandemia, eu trabalhava no mínimo 12 horas por dia. [...] meu turno de trabalho era a madrugada. [...] Então, eu saía as 18 horas de casa e ia, no mínimo, até as 6 da manhã. Aí dependendo da demanda, ia até as 8 ou 10. Depois da pandemia, eu tô trabalhando... depende muito do dia, porque tem dia que não vale a pena a gente trabalhar, né, porque você sai e fica o dia inteiro parado e eu vou embora, mas aí eu tô trabalhando de dia, justamente pelo fato de estar todo mundo de máscara, [...] eu fico meio com medo.

Em suma, ao se considerar as alterações observadas pelos motoristas com relação ao trabalho, foi possível constatar que, apesar de alguns pontos terem melhorado, a queda na remuneração e situações negativas mostraram-se mais evidentes. Ademais, a observação da Entrevistada 10 (única mulher) ao contextualizar a redução na demanda por motoristas de aplicativos em tempos de pandemia, somado ao medo manifestado por trabalhar durante a noite, contribuem ainda mais para o entendimento das situações de precarização do trabalho. Como forma de seguir atuando nesse contexto de flexibilização do trabalho, a gestão de si e o controle do tempo passam a ser manifestados, conforme análises observáveis na sequência.

### 3.2 GESTÃO DE SI E DO TEMPO

Uma das principais características manifestadas pela gestão gerencialista dizem respeito à gestão de si e a autoresponsabilização constante do trabalhador, essencialmente naquilo que diz respeito ao controle do tempo. Ao se tratar dos motoristas de aplicativos, cabe o destaque de que o espaço e o tempo de trabalho já não são mais aproximáveis daqueles considerados “comuns” para muitos trabalhadores.

As entrevistas permitiram perceber que os motoristas se sentem satisfeitos e, muitas vezes, sentem orgulho em poder gerir seu próprio trabalho. Isto é intensificado na medida em que, como já mencionado, veem positivamente a possibilidade de flexibilizar os horários de trabalho. A sensação de serem responsáveis, não só pelo tempo, mas de serem, de certo modo, donos do próprio negócio confirma a constatação de Vaclavik, Concolato e Oltramari (2018) ao

definirem o trabalhador como um “autoempregado”, tratado como um empreendedor pela empresa contratante.

Apesar das características elogiosas da flexibilização de horários, a maioria dos entrevistados destacou que a responsabilidade por parte do trabalhador deve ser maior. A dificuldade em disciplinar-se na jornada de trabalho (Entrevistado 6), faz com que, muitas vezes, o excesso de trabalho nem seja percebido (Entrevistado 2). É ainda neste contexto que as relações pessoais e familiares também passam a ser influenciadas diretamente pelo trabalho

### 3.3 O TEMPO E AS RELAÇÕES FAMILIARES

Seria possível continuar discorrendo diretamente sobre a gestão do tempo flexível, porém, após a análise dos dados, foi possível constatar uma maior aproximação deste com as relações familiares e outras relações pessoais vividas pelos entrevistados. As dificuldades e dilemas em conciliar o horário flexível de trabalho e o contexto familiar, se manifestam em frases como: “Antes eu estava em casa todas as noites, agora raramente” (Entrevistado 5); “[...] os horários não são compatíveis com os de minha família” (Entrevistado 6); “Fico menos tempo em casa” (Entrevistado 7); “A dificuldade é conciliar minha casa com o trabalho, principalmente por conta dos meus filhos serem pequenos” (Entrevistado 7). O relato do Entrevistado 3 mostra claramente um dos problemas em não se ter horários fixos estabelecidos, nem mesmo uma carga horária máxima de trabalho:

A minha vida pessoal ela sofreu bastante influências, entendeu. Só o fato de eu não estar mais com frequência em casa, já sofreu uma grande influência, né. Eu acabei me separando, né, devido ao trabalho, porque o aplicativo, como está o atual momento, está tendo poucas corridas, então você automaticamente tem que ficar procurando mais corridas, isso gera mais tempo.

As formas flexíveis de trabalho, somadas à autoresponsabilização com trabalho mostram-se como elementos contributivos da gestão gerencialista (GAULEJAC, 2007). Fica claro, a partir das falas aqui contextualizadas, que as situações de pressão e dificuldades vivenciadas pelos trabalhadores passam a influenciar diretamente no contexto familiar, muitas vezes, de modo negativo. Ainda pensando-se o contexto gerencialista, é possível acrescentar que a ideologia da gestão é complementada pela falsa neutralidade dos números, conforme será possível observar na sequência.

### 3.4 NÚMEROS E CLIENTES COMO OS ATUAIS SUPERVISORES

Gaulejac (2007) argumenta que a gestão, em suas características gerencialistas, busca nas ciências exatas muitos dos fundamentos ideológicos para sua concretização. Neste sentido, o autor define que a sociedade tem sofrido as consequências negativas por conta da exacerbação no uso dos números e quantificações, manifestando-se naquilo que o autor chama de “quantofrenia aguda”. De certo modo, os aplicativos, as metas impostas pelos aplicativos, bem como a corrida pela qualificação de notas atribuídas pelos usuários passam a se caracterizar como importantes ferramentas na propagação dos dispositivos quantofrênicos.

Em geral, para os entrevistados, as metas estabelecidas pelos aplicativos são consideradas injustas e punitivas. Nesse contexto, o Entrevistado 8 alega que essas metas não são justas e acabam “[...]sendo uma forma que os aplicativos usam para

obrigar o motorista a aceitar uma corrida”. Para o Entrevistado 8 as metas “são muito punitivas, que levam a aceitarmos a maioria das corridas mesmo as que oferecem risco à nossa segurança”.

Os critérios de avaliação atribuídos pelos usuários também apresentam características vistas como injustas e, muitas vezes, punitivas aos motoristas. O Entrevistado 4 reclama de sua pontuação depender das avaliações de passageiros, já que estas são demasiadamente subjetivas. Nesse mesmo contexto, inclusive há o destaque, por parte da Entrevistada 10, para os benefícios oferecidos pelas plataformas aos usuários que atribuem pontuações baixas aos motoristas. A mesma entrevistada ainda aponta para o fato de que as plataformas tratam as avaliações dos motoristas diferentemente do que tratam as dos motoristas, visto que o rigor é maior aos primeiros.

É evidenciado, portanto, que a utilização, tanto das metas quanto das avaliações, contribuem para que o motorista, muitas vezes, não questione suas pressões, excessos de trabalho e riscos, para que assim cumpra com o serviço da melhor maneira possível. Ademais, o peso das avaliações serem mais punitivos aos motoristas, além de ignorar as posturas inadequadas de certos usuários, ainda torna-os supervisores e algozes por meio de suas avaliações. A figura, portanto, do supervisor, no ambiente flexível das ruas fica a cargo de alguém que não é empregado da empresa, mas de certo modo, recebe incentivos para cumprir com esta função.

#### 4 CONSIDERAÇÕES

Após investigar as influências das características ideológicas da gestão no contexto de trabalho dos motoristas de aplicativos, foi possível perceber, principalmente as dificuldades enfrentadas por estes trabalhadores na forma de lidar com a auto-cobrança, ou ainda pelas pressões de cobranças oriundas da autogestão do próprio trabalho, manifestadas essencialmente por múltiplos fatores, como as metas, avaliações e clientes. Como a pesquisa, no entanto, foi limitada a 10 entrevistas em um mesmo contexto geográfico, surgem aí as possibilidades de ampliação do estudo, principalmente em outras regiões do país.

#### REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, R. G.; SILVA, R. O.; PREVOT, R. “Precário não é, mas eu acho que é escravo”: Análise do Trabalho dos Motoristas da Uber sob o Enfoque da Precarização. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. 2019, v.18, n.1, p.7-34.
- CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.
- GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- VACLAVIK, M.; CONCOLATTO, C. P.; OLTRAMARI, A. P. As estratégias defensivas dos motoristas de aplicativos: uma análise do enfrentamento da violência urbana à luz da Psicodinâmica do Trabalho. XXI SEMEAD. 2018 In: **Anais...** São Paulo, 2018.