

## DA DESFUTURIZAÇÃO DA GRH NUMA ORGANIZAÇÃO TEMPORÁRIA: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO START-UP.

João Vasco Coelho\*

**Resumo:** No contexto nacional, a referência a uma organização start-up, tem definido, no plano dos discursos político e mediático, uma amenidade, uma platitude, correlativa da apologia dos seus méritos como factos consumados, anódinos, salvíficos. Neste quadro, é reduzida a visibilidade de perspectivas que procurem interrogar este fenómeno, em si mesmo relevante, para uma putativa recomposição das práticas que enformam a actividade económica nacional.

Apresentando como suporte empírico um conjunto de observações registadas em diário de campo constituído no decurso de uma pesquisa longitudinal realizada entre Novembro de 2014 e Novembro 2015, numa das organizações start-up portuguesas que maior crescimento (e visibilidade) tem conhecido nos últimos três anos, o presente artigo procura explorar a *praxis* da gestão de RH (GRH) observável no contexto de uma organização start-up.

Regista-se, em termos empíricos, uma *praxis* de GRH tributária de uma lógica e uma cultura de gestão ancorada na experimentação e na descontinuidade, que são apresentadas, em termos discursivos, como necessidades estratégicas da organização. Num quadro de ação pontuado pela incerteza, a promoção deliberada de rutura(s), de descontinuidade (nas práticas, nas equipas, nos objectivos), procura afirmar uma aparência de desenvolvimento distintivo da organização start-up, o acesso a um estágio de maturidade organizacional qualitativamente diferenciada.

Trata-se de uma GRH desfuturizada, cujo foco é colocado, no essencial, no presente imediato. Sugerem-se duas implicações desta orientação normativa: a persistência de um sentido geral de incerteza, volatilidade e impermanência; a tendência de desfuturização de práticas de gestão e de experiências individuais de trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos (GRH). Start-up. Organização temporária. Tempo. Desfuturização.

---

\* Investigador Associado do CIES/ISCTE-IUL. Doutorando em Sociologia pelo ISCTE-IUL. Mestre em Sociologia do Trabalho, do Emprego e das Organizações pelo ISCTE-IUL. Licenciado em Psicologia (pré-Bolonha) pela Universidade de Coimbra. Contacto de e-mail preferencial: vasco.jcoelho@gmail.com.

## 1. Uma nota introdutória

Uma estimativa recente indica que no contexto norte-americano, apenas 30% das organizações start-up se mantêm ativas após três anos de existência [Hanage, Scott & Davies, 2015]. A experiência de fracasso, a elevada taxa de insucesso observável no desempenho das organizações start-up, são constatações empíricas recorrentes, em diferentes estudos que tomam a start-up como fenómeno socioeconómico emergente, significativo, no início do século XXI [Aldrich & Martinez, 2001; Singh, Corner & Pavlovich, 2007, 2015; Krauss, 2009; Ucbasaran, Westhead, Wright & Flores, 2010; Ucbasaran, Shepherd, Locket & Lyon, 2013; Hanage *et al.*, 2015].

Não obstante a taxa de insucesso observável no desempenho das organizações start-up, o fracasso, o desaparecimento de uma organização start-up, recolhe escassa atenção pública [Krauss, 2009], se comparado com as *histórias de sucesso* frequentemente mediatizadas, gerando uma imagem truncada deste fenómeno enquanto realidade social e económica. Tomando os trabalhos de Ammirato, Aramo-Immonen, Sofo e Toikka [2011] ou Hwang e Horowitz [2012] como referência, regista-se a possibilidade de adoptar outros *modos de ver* a organização start-up e as práticas nestas e por estas accionadas, no sentido de alargar os quadros de compreensão e de observação do seu funcionamento, de explicação do seu sucesso, do seu (elevado) fracasso.

O presente artigo toma a celebração, tendencialmente acrítica<sup>1</sup>, do fenómeno start-up em Portugal [Butcher, 2017; Ramos, 2017; Robinson, 2017], como interrogação de partida, e adota, a título de hipótese de trabalho, a possibilidade de uma organização start-up constituir um contexto específico de produção de relações sociais de trabalho específicas, uma organização de natureza temporária [Lundin & Soderholm, 1995; Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt, Midler & Sydow, 2015] produtora de práticas e de especificidades culturais e

---

<sup>1</sup> Para um exemplo que configura uma exceção a um discurso oficial de acento maioritariamente celebratório, cf. Kriss [2016].

normativas no quadro socioeconómico português, de efeito particularmente visível no plano da GRH.

## **2. Da organização start-up como forma organizacional temporária**

Num contexto socioeconómico marcado pela flexibilização das relações sociais que enformam os modos de organização do trabalho, do emprego e da empresa, observa-se que formas gestionárias e organizacionais de natureza contingente e temporária assumem uma presença e um uso crescente (Bredin & Soderlund, 2011; Lundin *et al.*, 2015), um facto que se justifica pela defesa da sua adequação à natureza volúvel da envolvente institucional e socioeconómica (Grahber, 2002).

Para autores como Blank (2010), uma organização start-up designa uma forma de organização de natureza temporária (Lundin & Soderholm, 1995; Bakker, 2010), cujo foco central de atuação é dado pela procura de um modelo ou objeto de negócio inovador, repetível, *escalável*.

As formas organizacionais temporais, ancoradas no tempo ou num sentido particular de temporalidade, não são propriamente *novas* (Miles, 1964; Bennis & Slater, 1968; Packendorff, 2002), em termos históricos. Bakker (2010, p. 468-9) procura precisar o sentido da natureza *temporária* das formas temporárias de organização, referindo que a dita decorre da existência de um período pré-definido (“*ex ante*”) de tempo, que baliza, limitando (no tempo), as relações sociais estabelecidas no seio da organização. Para o autor, importa considerar, porém, que as *novas* formas de organização da acção socioeconómica são fundamentalmente temporárias, constituindo o tempo, o *temporário*, o controlo do tempo, desafios apensos ou decorrentes dos processos de modernização gestionária e organizacional.

Do tempo perspectivado e valorizado, no essencial, como duração limitada, decorre o seu tratamento como *recurso* que se consome a cada momento, um recurso que é percebido, a cada momento, como sendo escasso, o que instila a sua reificação e a inculcação de um sentido particular de urgência no espaço social de trabalho. A *urgên-*

*cia* é apropriada como imperativo de ação incontornável. Um sentido difuso, mas sempre presente, de necessidade de actividade, de *estar em movimento* (Cresswell, 2006; Elliott & Urry, 2010), emerge, neste sentido, como elemento potencialmente distintivo do quotidiano de trabalho e de gestão numa organização start-up, perspectivada como organização temporária.

A adoção crescente de modelos de organização da empresa e do trabalho de duração antecipada como finita, de modelos de organização temporária (e.g., o projeto, a *task force*), comporta implicações no plano da regulação das relações sociais de emprego, da orientação normativa que configura as práticas de GRH. Neste quadro normativo, o foco da GRH tende a adquirir um carácter contingente, na escassez de elementos instituintes de um sentido de permanência, de confiança, de continuidade social. A ênfase tenderá a ser colocado na gestão de *turnover* e em assegurar um sentido *mínimo* de continuidade social, de permanência normativa, de confiança institucional. Para Castel (1998 [1995]), o *transitório durável* tende a emergir, neste quadro de organização, como condição de inscrição da acção de organizações e dos indivíduos. Problematizar a natureza temporária da organização start-up, as possíveis implicações da sua duração temporal limitada (Blank, 2010; Ries, 2016 [2011]) no plano das práticas de GRH e das relações sociais, define, sugerimos, um *modo de ver* estas organizações que pode permitir ir ao encontro de especificidades sociais, gestionárias e organizacionais pouco escrutinadas, pouco presentes, nos discursos institucionais que as consideram, no presente, de forma anódina, salvífica.

### 3. Metodologia

A procura de compreensão das práticas de GRH accionadas no contexto de uma organização start-up enformou a pesquisa tomada como referência pelo presente artigo, um estudo de natureza longitudinal concretizado numa das organizações start-up portuguesas que maior crescimento e visibilidade pública tem conhecido nos últimos três anos (Medeiros, 2016).

A pesquisa assumiu a configuração de uma análise intensiva (Ragin & Amoroso, 2011) de um campo de observação restrito, concretizada pela consideração de um caso específico para efeito de observação empírica. Trata-se de um modo de aproximação (analítica) a um problema, a uma realidade social, que se afigurou ajustada à procura de compreensão detalhada de um contexto organizacional específico, ainda pouco explorado ou de consideração emergente (Tracy, 2013).

Na identificação do caso considerado/a considerar, procurou-se a consistência com um objetivo cognitivo subjacente ao plano de pesquisa: colocar em perspectiva o *efeito de evidência* associado a uma realidade social e organizacional particular, objeto de celebração e de normalização, em termos públicos, mediáticos e políticos. Nesta identificação, visou-se a *autenticidade*, isto é, a possibilidade do caso considerado representar uma *situação total*, uma *totalidade expressiva*, em relação à problemática em estudo (Ragin & Amoroso, 2011). Tratando-se de uma realidade emergente no contexto socioeconómico português, caracterizada, à data de início da pesquisa empírica, pela prevalência de organizações em estado nascente (*early stage*), centradas no desenvolvimento de produtos ou soluções de base tecnológica (Start-up Europe Partnership, 2015), o objetivo referido foi concretizado pela identificação de uma organização start-up de origem portuguesa, de base tecnológica, que se encontrava, à data, numa fase nascente (*early stage*) (Davidsson, 2006) de desenvolvimento organizacional (3 anos de existência; 2 *rondas de investimento* já concretizadas).

Dada a natureza do campo considerado como referente empírico, considerou-se adequado, em termos de estratégia geral de investigação, o uso da observação direta, participante, visando uma aproximação à experiência vivida de uma realidade social concreta, procurando trazer o espaço teórico de uma inquirição de orientação crítica a dimensões tácitas associadas à experiência concreta de temporalidades, de práticas, de contingências específicas. Foi adotada (e permitida), neste sentido, uma estratégia *imersiva* que exigiu

a intervenção explícita e a assunção quotidiana de um papel formal por parte do investigador (“líder da área de recursos humanos”), no decurso do período de observação, consumado entre Novembro de 2014 e Novembro de 2015. Três tópicos direcionaram a observação realizada neste período: i) modos e conteúdos de orientação estratégica, de coordenação e organização da start-up; ii) práticas de gestão do trabalho e dos recursos humanos em uso; iii) relações estabelecidas com a organização e com as práticas em uso.

Os registos de *autorreflexão* (Muncey, 2005; Wall, 2006; Cole, 2013) procedentes da observação direta e a informação recolhida em contexto de entrevista permitiram a constituição de um diário de campo (Czarniawska, 2007). Os materiais empíricos reunidos foram objeto de categorização temática com o apoio de software específico (MaxQDA v.12). Tratando de uma pesquisa centrada na análise de um contexto organizacional particular, com base em materiais empíricos de índole qualitativa, procurou adotar-se uma estratégia observacional informada pela reflexividade (Johnson & Duberley, 2003; Cole, 2013), em termos metodológicos, no sentido de mitigar os efeitos da interferência do investigador no decurso e resultados da pesquisa (Alvesson & Kärreman, 2011), desafiando, em contínuo, as interpretações estabelecidas sobre o material empírico, e à influência dos interesses e identidade do investigador na condução da pesquisa. Três práticas foram concretizadas no decurso da investigação longitudinal, no sentido de garantir este confronto – o confronto iterativo com as observações registadas em diário de campo, e as interpretações estabelecidas a título provisório pelo investigador: i) a partilha informal de notas de campo com a equipa de *fundadores* e de gestores da start-up, no contexto de reuniões de coordenação semanal (“*leadership meetings*” com uma hora de duração); 2) a partilha formal, estruturada, de produtos analíticos intermédios com os *fundadores*, a equipa de gestão e potenciais futuros investidores na start-up, no contexto de *workshop* de balanço de actividade realizado em Julho de 2015, com duas horas de duração; 3) a revisão de produtos analíticos finais e intermédia realizada com pares, no contexto de

conferências, ou procedente da submissão de propostas de artigos a revistas científicas.

Duas direções de interpretação dos materiais empíricos recolhidos foram identificadas, inspiradas em parte pelo modelo analítico proposto por Saunders e Ahuja (2006): 1) a relação que os indivíduos estabelecem *com* a organização (estratégia, práticas de gestão, tarefas e atividades de trabalho); e 2) a relação estabelecida *na* organização (relações estabelecidas pelos indivíduos com gestores, pares, parceiros externos, equipas de trabalho). Decorrendo destes eixos, foi redigida uma narrativa (Czarniawska, 1997, 2004; Cole, 2013), uma ilustração empírica que se apresenta no ponto 4, e é objeto de discussão no ponto seguinte. Na análise realizada no ponto 5, são utilizados excertos desta narrativa como via de elucidação empírica do argumento que é apresentado a cada momento. Num plano teórico-metodológico, considera-se que a narrativa apresentada reporta, em si mesmo, enquanto veículo de conhecimento e de comunicação de conhecimento, um *reflexo* das tendências-chave do fenómeno social em análise – as práticas de GRH em uso num contexto organizacional temporário.

#### **4. Resultados de uma observação empírica**

Apresentam-se no presente ponto, os resultados procedentes da análise de dados recolhidos no decurso da observação empírica. Num primeiro momento, enquadra-se, em traço largo, a trajectória de evolução histórica da organização start-up considerada como contexto focal de análise empírica, apresentando-se, num segundo momento, uma narrativa que visa ilustrar a experiência de trabalho e de gestão (de RH) vivida por um investigador, numa organização start-up específica.

##### **4.1. Da organização start-up objecto de observação empírica: Um enquadramento geral**

A ideia motriz da organização start-up tomada como *caso* concreto pela pesquisa (Ragin & Becker, 1992), surgiu de uma dificul-

dade sentida pelos seus *fundadores* em identificar alternativas de alojamento em Portugal, após percursos escolares por si compostos em diferentes pontos do globo. A intenção dos fundadores desta organização start-up passava por criar um negócio em conjunto, algures na Europa. A dificuldade em encontrar alojamento para si próprios aproximou-os de um mercado ainda por explorar: as soluções de alojamento de longa duração, especialmente direccionadas/vocacionadas para estudantes universitários.

Um *site* de classificados de alojamento para universitários deu forma a uma ideia inicialmente esboçada no Verão de 2011. Uma forma simples de conferir alguma estrutura e organização a um mercado marcado pela informalidade e a fragmentação da oferta, reunindo anúncios que se encontravam dispersos por jornais, na internet, em murais de faculdades e de associações de estudantes, em troncos de árvore, bancos de jardim ou postes de iluminação pública. Esta start-up foi um dos primeiros projectos acolhidos na incubadora de empresas tecnológicas Startup Lisboa, nascida do Orçamento Participativo da Câmara Municipal de Lisboa. A *incubação*, inicialmente estimada para seis meses, durou aproximadamente 18 meses, uma duração alongada que visou, no essencial, capitalizar a visibilidade e a mediação crescente da actividade da própria incubadora.

A organização start-up lançou uma primeira versão do seu *produto* – uma plataforma *on-line* – em Julho de 2013, disponibilizando neste momento um conjunto de serviços conexos, considerados como relevantes na aproximação da *oferta* e da *procura* (e, um facto não despreciando em termos de estratégia de desenvolvimento de negócio a médio-prazo, na geração de informação sobre os interesses, as preferências, as necessidades dos seus utilizadores): a verificação da qualidade dos imóveis apresentados, a sua apresentação (através de fotografias, de plantas, de comentários e revisões de utilizadores, de anúncios originais, sedutores), o processamento de pagamentos.

Em Maio de 2014, a start-up inicia a sua actividade em Madrid, expandindo a sua presença europeia em oito países distintos até Abril



de 2015. 2015 foi um ano marcado pela apresentação de práticas e de serviços valorizados como institucional e comercialmente diferenciadores: uma bolsa própria de apoio ao alojamento, um serviço próprio de “garantia” de pagamento de alojamento, uma parceria com a multinacional Google.

Em Março de 2016, tinham sido já reservados na plataforma desenvolvida pela organização start-up, perto de 45 mil quartos para estudantes de mais de 165 nacionalidades. Espanhóis, italianos e alemães são os principais clientes. Até este momento, para os 3500 senhorios inscritos, alguns com mais de 300 casas registadas, a start-up gerou cerca de €25 milhões. Em média, são cobrados 10% de cada transacção. Aos estudantes, é cobrada uma percentagem do valor da primeira renda (entre 10 e 25%, dependendo do país). Os senhorios pagam uma comissão entre 3 e 10% do valor total do contrato (Medeiros, 2016).

No decurso do período considerado para efeito de observação empírica – Novembro de 2014 a Novembro 2015 –, a organização start-up tomada como contexto focal de análise, triplicou, em termos líquidos, a dimensão da sua equipa (de 40 para 120 trabalhadores), lançou duas versões do seu *produto*, ampliou o seu escritório-sede em Portugal. Os seus proveitos operacionais quadruplicaram, a sua presença internacional quintuplicou, assim como o número de utilizadores activos do *produto* disponibilizado, *multiplicadores* estes, ainda assim, abaixo dos objectivos traçados como desejáveis para o período em questão. Neste período, a taxa de rotatividade (“*turnover*”) de recursos humanos manteve-se sempre acima de dois dígitos, um dado que é afirmado como recorrente em organizações start-up (Ries, 2016 [2011]). No decurso do período considerado para efeito de observação empírica, a média etária elevou-se, fruto da mudança de orientação dos perfis tomadas como necessários em termos de recrutamento (o recrutamento *sénior*, a *aquisição de talento já pronto*). Em Novembro de 2015, em 120 trabalhadores, registavam-se 19 nacionalidades distintas, 40% de taxa de feminização, 3 trabalhadores com um ou mais filhos. Todos os trabalhadores detinham habilitação supe-

rior ou frequentavam o ensino superior (colaborando com a organização start-up em regime de tempo parcial). O trabalhador mais velho tinha 41 anos.

#### 4.2. Uma narrativa, uma ilustração empírica

É considerado neste ponto, a título de suporte empírico, uma narrativa (Czarniawska, 1997, 2004), constituída a partir de um conjunto de anotações de um diário de campo constituído ao longo da pesquisa realizada (Czarniawska, 2007), registos de *autorreflexão* (Muncey, 2005; Wall, 2006; Cole, 2013) elaborados pelo investigador, no contexto das relações mantidas com e na organização start-up tomadas como caso, em termos empíricos. Em termos epistemológicos, é possível perspectivar uma narrativa como um modo de declarar uma *personalidade autoral* (Alvesson, Hardy & Harley, 2008) – a *personalidade* do próprio investigador. A narrativa apresentada visa ilustrar, neste sentido, os modos de incorporação da natureza temporária da organização start-up, na experiência de trabalho, das práticas, das relações mantidas e *vividas* por um investigador.

A narrativa apresentada – “*Let`s move on, please*” – representa, deste modo, uma via de aproximação analítica às práticas e aos processos de relação observáveis numa organização de trabalho específica, em particular, os processos identificados como relevantes na e para a constituição situada de práticas de GRH: i) a relação que os indivíduos estabelecem *com* a organização (estratégia, práticas de gestão, tarefas e atividades de trabalho); e ii) a relação estabelecida *na* organização (relações estabelecidas pelos indivíduos com gestores, pares, parceiros externos, equipas de trabalho). Considera-se, neste sentido, que a narrativa apresentada reporta uma descrição que se considera, em si mesmo, representativa das tendências-chave do fenómeno em análise: as práticas de GRH colocadas em uso num contexto organizacional temporário particular, uma organização start-up.

***“Let`s move on, please”.***

*Uma reunião individual é, por definição, o “momento do indivíduo”, o momento de concessão de atenção dedicada. É um momento de aprendizagem, é uma vantagem (potencialmente diferenciante). Há muitas reuniões individuais, pedidos aos líderes de reuniões individuais. A aprendizagem anco-rra-se na relação. O conhecimento reside nos indivíduos, não tanto na organização. Aprende-se com os pares, com os líderes, em particular com aqueles reputados como conhecedores. Com aqueles que são reputados como conhecedores, até deixarem de o ser – até se findar o interesse (a novidade).*

*Várias práticas celebram o indivíduo. O nome, os números, os objetivos, numa parede, num écran, à vista de todos, instilam um sentido de competição. Não há uma estratégia de gestão estável. Há, fundamentalmente, ação, uma corrida, dromologia. Há um elemento transacional, instrumental, que parece informar, neste contexto, as relações de emprego, a relação com as práticas, com aquilo que é dito, com aquilo que acontece. Menos de dez por cento da equipa tem um contrato de trabalho superior a doze meses. Os novos elementos ficam seis meses, três meses, um mês, uma semana, um dia. Por opção própria, por opção da organização, de quem a gere. Quem gere a organização start-up, gere uma organização, uma equipa, em muitos casos, pela primeira vez. Numa start-up dão-se oportunidades – um atributo de uma identidade organizacional que é interna e externamente declarado. O turnover é elevado: registam-se mais de 40 saídas durante o período de observação. A necessidade de estar sempre a contratar, a “adquirir talento”, “talento global”, emerge como prática que decorre, em parte, do fluxo de saídas. Saídas por opção própria, por opção da organização, de quem a gere.*

*Com o tempo, a tentativa, o erro, aclaram-se as motivações individuais aparentemente contribuintes para a implicação (temporária) com a organização: a concessão de atenção individual, dirigida; a oportunidade de aprendizagem (de âmbito difuso – “aprender coisas” –, relevantes, porém, para o futuro individual); a recompensa material, a existência de “perks” que diferenciem a experiência. É importante que algo de novo esteja sempre a acontecer, ou pres-tes a acontecer. É importante vender, em permanência, um “sonho”, desde o momento do recrutamento. Um sonho distintivo, de distinção. A start-up como figura que veicula um desígnio superior.*

*No plano discursivo, há tópicos quase-interditos, ou abordados de forma tergiversa, tangencial. Por exemplo, a existência de conflito, de problemas de colaboração; a existência de saídas da organização; o futuro que é, no essen-cial, incerteza; o futuro que é, no essencial, finito.*

*A colaboração. O individualismo e a colaboração. As relações, em particular, nos níveis de gestão, aparentam ser marcadas pela desconfiança. Há uma indisponibilidade individual para assumir fragilidades, vulnerabilidade. Muito ego em presença, muito “finger-pointing”, uma harmonia artificial, o uso de linguagem agressiva, que, num contexto marcado pela volatilidade de referências, contribui para estabelecer relações sociais de trabalho curto-circuitadas. A colaboração é, pelos motivos indicados, um problema. A confiança é tipicamente atribuída – não emerge como construção [social]. O conflito é tendencialmente evitado, negligenciado, secundarizado. Trata-se de um incidente, de uma incidência [lateral]. “Let`s move on, please”, ouve-se numa reunião. Não se sabe, ao certo, como lidar com o conflito, com o mau exemplo, o excesso de ego tornado agressão.*

*“Se não for eu a fazê-lo, isso de certeza que não será bem feito”, ouve-se numa reunião. Num sentido próximo, há problemas de responsabilização, de conciliação da responsabilização [por um atraso numa “entrega”, um gasto inconsequente] com a incerteza sempre latente, com a intenção declarada de manutenção de um minimalismo gestor, de fomento de uma organização adocrática, de práticas ancoradas na autorregulação individual.*

*Em termos gerais, as relações parecem ser marcadas por uma dimensão instrumental e uma racionalidade imediatista. Há dinheiro [disponível]: todos o sabem. Ficar na start-up enquanto se está a aprender, a “ganhar”, enquanto a “estadia” representar uma vantagem [individual, primeiramente]. A ausência de clareza de propósito(s), a sua flutuação persistente, a dificuldade em dar uma tarefa por encerrada, parecem contribuir para um sentido de implicação frouxa com os objetivos da organização, com o seu futuro. Em particular, com os objetivos partilhados, coletivos.*

## **5. Da desfuturização da grh numa organização start-up: análise de dados recolhidos**

Analisando o suporte empírico apresentado, importa salientar a existência de um conjunto de especificidades no plano das relações que são estabelecidas *com* e *na* organização start-up tomada como objeto de análise. Trata-se, a nosso ver, de efeitos decorrentes de uma coordenada de constrangimento institucional das práticas de gestão que são aí colocadas em uso: o foco [discursivo e praxeológico] que é colocado no momento presente, num sentido de “presente psicológico” (Miles, 1964, pp. 457-8).

A narrativa apresentada sugere a existência de duas implicações desta orientação normativa: a persistência de um sentido geral de volatilidade e impermanência; a tendência de *desfuturização* das práticas de gestão e das experiências individuais de trabalho. Trata-se, no nosso entender, de orientações observáveis a diferentes níveis, em termos empíricos, no concernente às relações estabelecidas na organização considerada: o *fervor finito da experiência vivida*, a *celebração do indivíduo*, a *secundarização do conflito*.

A capacidade de mudança súbita, de introdução de descontinuidades na organização (e.g., no plano da contratação, das opções tecnológicas perfilhadas, dos modelos de coordenação interna de atividade), é valorizada como sintoma e possibilidade de demonstração (material e discursiva) de *progresso* – uma *prova de existência*, no plano institucional. Há mudanças, há descontinuidades que são deliberadas, visando o efeito de disrupção que se projeta na descontinuidade que é consumada: uma nova contratação, a decisão de *ir para um novo país*, uma mudança estrutural interna. A *impermanência normativa* permite, neste sentido, a afirmação cíclica de novas identidades organizacionais, de novas “caracterizações de empresa” (termo empregue internamente), que contribuem para assegurar a atração e o encorajamento da identificação antecipatória com a organização (de investidores, de parceiros, de trabalhadores): “*É importante que algo de novo esteja sempre a acontecer, ou prestes a acontecer. É importante vender, em permanência, um “sonho”, desde o momento do recrutamento. Um sonho distintivo, de distinção. A start-up como figura que veicula um desígnio superior.*”

Trata-se de uma prática de controlo normativo, de gestão simbólica de tipo *bottom-up*, característica de contextos organizacionais recém-constituídos, turbulentos, de funcionamento *orgânico* (Weick, 1996): “*Numa start-up dão-se oportunidades – um atributo de uma identidade organizacional que é interna e externamente declarado. O turnover é elevado: registam-se mais de 40 saídas durante o período de observação. A necessidade de estar sempre a contratar, a “adquirir talento”, “talento global”, emerge como prática que decorre, em parte,*

*do fluxo de saídas. Saídas por opção própria, por opção da organização, de quem a gere.”*

Na organização start-up considerada, são vários os elementos que evidenciam a difusão de uma concepção específica do tempo, de natureza linear, e não cíclica ou circular (Boutinet, 1997 [1990]), um tempo *desfuturizado*: *“Não há uma estratégia de gestão estável. Há, fundamentalmente, ação, uma corrida, dromologia. Há um elemento transacional, instrumental, que parece informar, neste contexto, as relações de emprego, a relação com as práticas, com aquilo que é dito, com aquilo que acontece. Menos de dez por cento da equipa tem um contrato de trabalho superior a doze meses. Os novos elementos ficam seis meses, três meses, um mês, uma semana, um dia.”* Trata-se de uma orientação que não favorece o desenvolvimento de um investimento, material e simbólico (dos indivíduos, da organização), na interação social, e a longevidade das relações sociais.

No caso considerado, as relações sociais estabelecidas na organização são valorizadas. Aprende-se *com* a relação, no contexto de uma relação: *“A aprendizagem ancora-se na relação. O conhecimento reside nos indivíduos, não tanto na organização. Aprende-se com os pares, com os líderes, em particular com aqueles reputados como conhecedores. Com aqueles que são reputados como conhecedores, até deixarem de o ser – até se findar o interesse (a novidade).”* As relações são vividas com especial *fervor* – um *fervor finito*, sugerimos. A percepção de finitude (temporal) da integração na organização start-up aparenta introduzir especificidades nestas relações, uma circunstância que representa uma vulnerabilidade na capacidade de partilha de conhecimento, de constituição de um sentido de interdependência e de confiança, de continuidade social: *“Há uma indisponibilidade individual para assumir fragilidades, vulnerabilidade. Muito ego em presença, muito “finger-pointing”, uma harmonia artificial, o uso de linguagem agressiva, que, num contexto marcado pela volatilidade de referências, contribui para estabelecer relações sociais de trabalho curto-circuitadas.”* Desta circunstância decorre uma atmosfera de *fervor* que tende a favorecer uma experiência individual intensa, ambi-

valente, de relações sociais que são vividas como sendo, no essencial, passageiras – “*one night stands*” (Meyerson, Weick & Kramer, 1996, p. 168).

A atenção crescente dada à organização start-up decorre de um vínculo a lógicas pragmáticas, não essencialistas, valorizadoras de “ontologias relacionais” (Boltanski & Chiapello, 2009 [1999], p. 179), e comporta não apenas uma representação do universo da gestão e das empresas, mas também uma visão de organização e de regulação da economia e da sociedade. Não obstante o cariz social da sua génese, importa referir o contraste deste processo com o foco concedido, no caso observado, ao indivíduo.

O indivíduo é objeto de *celebração*, de concessão de uma atenção específica em momentos específicos: “*Uma reunião individual é, por definição, o “momento do indivíduo”, o momento de concessão de atenção dedicada. É um momento de aprendizagem, é uma vantagem (potencialmente diferenciante).*” Como sugerido por Ehrenberg (1998), no plano identitário, a trajetória individual, o *indivíduo-trajetória* reveste-se de maior saliência num contexto de individualização e destradicionalização (Giddens, 1990), sendo valorizado enquanto *locus* de referência social e organizacional: “*Com o tempo, a tentativa, o erro, aclaram-se as motivações individuais aparentemente contribuintes para a implicação (temporária) com a organização: a concessão de atenção individual, dirigida; a oportunidade de aprendizagem (de âmbito difuso – “aprender coisas” –, relevantes, porém, para o futuro individual); a recompensa material, a existência de “perks” que diferenciem a experiência. (...) Ficar na start-up enquanto se está a aprender, a “ganhar”, enquanto a “estadia” representar uma vantagem (individual, primeiramente).*”

A antecipação de um futuro partilhado como sendo pouco provável, tende a fazer com que numa organização start-up se desvalorize, como necessidade percebida, a regulação da coesão interna (Druskat & Kayes, 2000) e a existência de conflito, a análise dos conflitos registados no quotidiano de trabalho, por exemplo (Knoll & Jarvenpaa, 1998). Numa organização temporária como uma organização start-

-up, existem menos oportunidades para reduzir distâncias cognitivas entre indivíduos e para a sedimentação de laços sociais e emocionais: “*Let`s move on, please*”, é dito numa reunião de gestores da organização. A existência de conflitos dá lugar a uma *omissão discursiva*. O conflito é secundarizado, observa-se uma tendência de invisibilização (discursiva) de práticas que sinalizem a existência de um conflito (e.g., uma decisão de saída, por iniciativa individual ou por decisão de gestão): “*No plano discursivo, há tópicos quase-interditos, ou abordados de forma tergiversa, tangencial. Por exemplo, a existência de conflito, de problemas de colaboração; a existência de saídas da organização.*”

A antecipação de um futuro partilhado como sendo pouco provável, tende a fazer com que numa organização start-up se desvalorize, como necessidade percebida como prioritária, a regulação da coesão interna (Druskat & Kayes, 2000), a existência de conflitos, a análise dos conflitos registados no quotidiano de trabalho. O foco na ação, no presente imediato, na *urgência*, figuram, neste quadro, como *paliativos*. A *desfuturização* emerge no plano discursivo como categoria de referência expressiva. Importa pensar o presente, pensar no momento presente: “*o futuro (...) é, no essencial, incerteza; o futuro (...) é, no essencial, finito.*”

## **6. Da desfuturização da grh: implicações para a prática profissional**

Da análise da narrativa “*Let`s move on please*”, emerge a noção de que uma organização start-up que se encontre numa fase nascente (*early stage*) (Davidsson, 2006) de desenvolvimento, delimita um contexto sociocultural e normativo que desafia, de modo particularmente incisivo, processos e práticas de gestão de recursos humanos convencionais, ancoradas numa noção *circular* do tempo (Boutinet, 1997 [1990], p. 70) e na assunção de um sentido de relativa estabilidade e continuidade social e normativa (Bredin & Soderlund, 2011). Uma organização start-up em fase nascente poderá operar, neste sentido, como *força centrífuga* que polariza os modos de funcionamento dos mercados internos e externos de trabalho (Marsden, 1999), pela



procura de competências que fomenta, a visibilidade e a recompensa que concede ao desempenho individual, à competência individual demonstrada (celebrada) no contexto imediato de trabalho.

A natureza temporária de uma organização start-up tende a fomentar a difusão de uma conceção e um uso específico do tempo, de natureza *linear* – um tempo *desfuturizado*. Esta é, com efeito, uma circunstância que pode comportar implicações para o desenvolvimento situado de práticas de GRH.

A percepção de finitude (temporal) da integração numa organização start-up aparenta introduzir especificidades nas relações que são constituídas *com* e *na* organização, uma circunstância que representa uma vulnerabilidade na capacidade de partilha de conhecimento, de constituição de um sentido de interdependência, de reciprocidade e confiança. Neste quadro, os indivíduos podem antecipar as suas possibilidades de integração organizacional como sendo ou estando enfraquecidas, restringindo-se as perspectivas individuais de futuro à tarefa ou *projeto* (Turner & Muller, 2003) que se encontre em curso. No caso observado, regista-se, em termos empíricos, uma *praxis* de GRH tributária de uma lógica de gestão ancorada na (procura de) descontinuidade, no questionamento e na experimentação, coordenadas de ação e de relação que são apresentadas, em termos discursivos, como necessidades estratégicas da organização. Trata-se de uma configuração que dá forma institucional à organização start-up como *milieu* específico de ação, potencialmente marcado por conflitos de lealdade, por filiações múltiplas, difusas, concorrentes: “*Se não for eu a fazê-lo, isso de certeza que não será bem feito.*”

Num quadro pontuado pela incerteza, a promoção deliberada de rutura(s), de descontinuidade (nas práticas, nas equipas, nos objetivos definidos), procura afirmar uma aparência de desenvolvimento distintivo da organização start-up, o acesso desta a um estágio de maturidade e desenvolvimento organizacional qualitativamente diferenciado. Para este efeito, a ênfase das práticas de GRH é colocada, no caso vertente, no recrutamento, em práticas de *talent acquisition* (“picking winners” – a *aquisição de talento já pronto*) (Baum & Silver-

man, 2004), um foco decorrente também da necessidade de gestão de níveis elevados de *turnover*, secundarizando-se iniciativas relativas à formação, desenvolvimento e envolvimento de grupos e indivíduos com a organização, pela dificuldade de articulação consistente, continuada, de medidas nestes domínios: “O *turnover* é elevado: mais de 40 saídas durante o período de observação. A necessidade de estar sempre a contratar, a “adquirir talento”, “talento global”, emerge como prática que decorre, em parte, do fluxo de saídas.”

Observa-se, em paralelo, num contexto de relações de emprego tendencialmente efémeras, episódicas, um apelo ao cultivar proteano (Hall, 1996) do indivíduo e da individualidade, expresso na valorização de dispositivos de acompanhamento individual (e.g., “*one-on-one meetings*”; a celebração, em alusão *gamificada*, da superação de um objetivo individual). O planeamento, entre outros processos sociais de base coletiva, é secundarizado. Assegurar a participação em processos e em objetivos coletivos, a reciprocidade e a solidariedade coletiva, num contexto de ação que cauciona, em termos formais, a individualização, constitui um exercício não isento de dificuldade. A este respeito, Lindkvist (2005) sugere que, tomando uma organização temporária como *locus* de regulação social, é mais apropriado falar deste tipo de organização não como *comunidade* de práticas, de pertenças, de conhecimento, mas sim como *colectividade* (de práticas, de pertenças e conhecimento individual). Com esta proposta, Lindkvist (2005) procura ir ao encontro da especificidade de partilhas sociais pouco sedimentadas, de formas simbólicas descontextualizadas (no plano semiótico) (Muhr, 2012), características de uma organização temporária. Neste contexto, a GRH que se pratica apresenta-se, no essencial, *desfuturaçada*. Trata-se de uma gestão *do que acontece*, como ilustrado na [pela] narrativa apresentada.

## 7. Conclusão

A especificidade das práticas de GRH, das relações sociais e do contrato social e psicológico que tendem a distinguir uma organização start-up, define um dos fatores decisivos para assegurar o desenvol-

vimento de um *ecossistema de inovação* a nível local, regional, nacional ou transnacional (Henton & Held, 2013). O presente artigo visou explorar, em termos empíricos, esta especificidade, *oculta*, omissa ou pouco invocada no plano discursivo, mas presente e atuante no plano das práticas de GRH observáveis, em concreto, neste contexto. Para este efeito, foi adotado um modo particular de perspectivar uma organização start-up, considerando-a como forma organizacional de natureza contingente e temporária, um *modo de ver* que, como se procurou ilustrar, permite ir ao encontro de especificidades sociais organizacionais e gestionárias observáveis na ação de uma organização start-up.

O estudo realizado comporta limitações. Trata-se de uma pesquisa centrada na análise de um contexto organizacional particular, uma organização start-up em estado nascente (*early stage*) de desenvolvimento; trata-se de uma análise baseada em materiais empíricos de índole qualitativa obtidos por via do emprego de uma única técnica, a observação direta; a informação recolhida é apresentada de uma forma particular – uma narrativa. Em secção específica, procurámos enquadrar as opções teórico-metodológicas perfilhadas, atendendo à natureza do objeto considerado em termos analíticos. Importará colocar a análise apresentada *à prova*, realizando estudos de caso múltiplo, que articulem diferentes técnicas de recolha de materiais empíricos (e.g., entrevista, questionário, diário individual de incidentes, *shadowing*), que tomem como referente organizações start-up que apresentem maior dimensão e maturidade organizacional (e.g., *scale-ups*)

Uma organização start-up delimita, no presente, a nosso ver, um campo de observação *panótica* de modos de gestão (do trabalho, das empresas, dos recursos humanos) e de organização contemporâneos.

Neste sentido, dos elementos apresentados importará relevar a existência de *omissões discursivas* na organização start-up cujas práticas foram tomadas como objecto de observação, e, de modo próximo, de uma conceção e uso do tempo que o valoriza como *recurso finito*. A *desfuturização* emerge, neste contexto, como categoria de referência analítica, produzindo um efeito material, substantivo, no

plano da *praxis* de gestão. Tratar-se-á, porventura, de um reflexo de uma tendência normativa emergente em quadros organizacionais onde o *transitório durável* (Castel, 1998 [1995]) tende a emergir como condição de inscrição de práticas sociais e da ação dos indivíduos. Tratar-se-á de uma questão que importa explorar, no presente, em diferentes contextos empresariais, onde a GRH e a regulação das relações de prestação de trabalho são, em medida significativa, informadas pela contingência.

## Referências

- Aldrich, H, & Martinez, M. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25, 3, 41-56.
- Ammirato, S., Aramo-Immonen, H., Sofo, F., & Toikka, T. (2011). Thinking about geography: The effect of socio-economic and cultural differences on styles of thinking, in G. Schiuma, A. Lonqvist, & J. Spender (Eds.), *Knowledge-based foundations of the service economy* (pp. 1036–1045). Proceedings of IFKAD 2011 – International Forum on Knowledge Asset Dynamics. Tampere: Finland, June 15–17.
- Alvesson, M., Hardy, C., & Harley, B. (2008). Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory, *Journal of Management Studies*, 45 (3), 480-501.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2011). *Qualitative research and theory development: Mystery as method*. Thousand Oaks: Sage.
- Ashford, S., George, E., & Blatt, R. (2007). Old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on non-standard employment, *The Academy of Management Annals*, 1, 1, 65-117.
- Bakker, R. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 12, 4, pp. 466-486.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths – Organizational and individual perspectives, *Career Development International*, 9, 1, p. 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Baum, J., & Silverman, B. (2004). Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology start-ups, *Journal of Business Venturing*, 19, 411–436.
- Bennis, W., & Slater, P. (1968). *The temporary society*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blank, S. (2010). *What's a start-up? First principles*, <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-start-up-firstprinciples/> (Acesso: 21 de Setembro de 2016).
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2009 [1999]). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes.
- Boutinet, J. (1997 [1990]). *Antropologia do projecto*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Bredin, K., & Soderlund, J. (2011). *Human resource management in project-based organisations: The HR quadriad framework*. London: Palgrave Macmillan.
- Butcher, M. (2017). In 2016 Lisbon fired-up its startup engines: 2017 will hear them roar. <https://techcrunch.com/2017/02/14/in-2016-lisbon-fired-up-its-startup-engines-2017-will-hear-them-roar/> (Acesso: 4 de Abril de 2017).
- Castel, R. (1998 [1995]). *As metamorfoses da questão social: Uma crónica do salário*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Cole, C. (2013). Stories from the lived and living fieldwork process, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8, 50-69.
- Cresswell, T. (2006). *On the move: Mobility in the modern western world*. New York: Routledge.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: And other techniques of doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Davidsson, P. (2006). Nascent entrepreneurship: Empirical studies and developments. *Foundations & trends in entrepreneurship*, 2, 1, pp. 1-76.
- Druskat, V., & Kayes, D. (2000). Learning versus performance in short-term project teams, *Small Group Research*, 31, pp. 328-353.
- Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d`être soi. Dépression et société*. Paris: Odile Jacob.
- Elliott, A., & Urry, J. (2010). *Mobile lives*. London: Routledge.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, LA: University of California Press.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context, *Regional Studies*, 36, 205–214.
- Hall, D. (1996). Protean careers of the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Hanage, R., Scott, J., & Davies, M. (2015). From great expectations to hard times: A longitudinal study of creative graduate new ventures, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 22 (1), 17-38.
- Henton, D., & Held K. (2013). The dynamics of Silicon Valley: Creative destruction and the evolution of the innovation habitat, *Social Science Information*, 52 (4), 539–557.
- Hwang, V., & Horowitz, G. (2012). *The rainforest – The secret to build the next Silicon Valley*. NY: Regenwald Publishers.
- Knoll, K., & S. Jarvenpaa (1998). Working together in global distributed teams, in M. Igbaria, & M. Tan (eds.), *The virtual workplace* (pp. 2-23). Hershey, PA: Idea Publishing Group.
- Krauss, G. (2009). Les jeunes entreprises pionnières face à l'incertitude: La construction sociale de l'échec, *Revue Française de Socio-Économie*, 3, 169-186.
- Kriss, S. (2016). *Watching the world rot at Europe`s largest tech conference*. Atlantic: <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2016/11/the-warped-world-of-web-summit/508442/> (Acesso: 4 de Abril 2017)

- Lindkvist, L. (2005). Knowledge communities and knowledge collectivities: A typology of knowledge work in groups, *Journal of Management Studies*, 42, 6, 1189-1210
- Lundin, R., & Soderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization, *Scandinavian Journal of Management*, 11, 4, 437-455.
- Lundin, R., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society. Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge: University Press.
- Marsden, D. (1999). *A theory of employment systems: Micro-foundations of societal diversity*. Oxford: Oxford University Press.
- Medeiros, J. (2016). *Europe's hottest start-ups 2016: Lisbon*. Wired: <http://www.wired.co.uk/article/european-start-ups-2016-lisbon> (Acesso: 13 de Outubro, 2016).
- Meyerson, D., Weick, K., & Kramer, R. (1996). Swift trust and temporary groups, in R. Kramer & R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166–195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M. (1964). On temporary systems, in M. Miles (ed.), *Innovation in Education* (pp. 437-490). New York: Teachers College Press.
- Muhr, S. (2012). Strangers in familiar places – Using generic spaces in cross-cultural identity work, *Culture and Organization*, 18 (1), 51-68.
- Muncey, T. (2005). Doing autoethnography, *International Journal of Qualitative Methods*, 4 (1), 69-86.
- Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective, in Sahlin-Andersson, K., & Soderholm, A. (eds.). *Beyond project management* (pp. 39-58). Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Ragin, C., & Becker, H. (eds.) (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ragin, C., & Amoroso, L. (2011). *Constructing social research: The unity and diversity of method*. New York: Sage.
- Ramos, J. (2017). *Quatro unicórnios e 835 contratações*. Expresso Economia: <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-04-02-Quatro-unicornios-e-835-contratacoes> (Acesso: 4 de Abril de 2017).
- Ries, E. (2016 [2011]). *Lean start-up*. Lisboa: Prime Books.
- Robinson, E. (2017). *Portugal once launched ships, now it launches startups*. Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-01/portugal-once-launched-ships-now-it-launches-startups> (Acesso: 4 de Abril 2017).
- Saunders, C., & Ahuja, M. (2006). Are all distributed teams the same? Differentiating between temporary and ongoing distributed teams, *Small Group Research*, 37, 662–700.
- Singh, J., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management and Organization*, 13, 4, 331-344.
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization, *Journal of Business Venturing*, 30, 1, 150-166.
- Start-up Europe Partnership (2015). Portugal rising: Mapping ICT Scaleups, *S&P Monitor*, 10.
- Tracy, S. (2013). *Qualitative research methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: Wiley-Blackwell.

- Turner, J., & Muller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21 (1), 1-8.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25, 6, 541-555.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D., Lockett, A., & Lyon, J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Business Management*, 39, 1, 163-202.
- Wall, S. (2006). An autoethnography on learning about autoethnography. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (2), 146-160.
- Weick, K. (1996). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.

