UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRENO DE OLIVEIRA

OS FENÔMENOS DE DISCURSO GERENCIAL E TECNOLOGIAS DE VIGILÂNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO EM STARTUPS

São Cristóvão - SE

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

PRÓ-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRENO DE OLIVEIRA

OS FENÔMENOS DE DISCURSO GERENCIAL E TECNOLOGIAS DE VIGILÂNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO EM STARTUPS

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Linha de Pesquisa: Inovação e Tecnologia
Orientadora: Drª. Maria Elena Leon Olave

São Cristóvão – SE

2025

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Oliveira, Breno de
O48f Os fenômenos de discurso gerencial e tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho em startups / Breno de Oliveira ; orientadora Maria Elena León Olave. – São Cristóvão, SE, 2025.
128 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2025.

1. Administração. 2. Empresas novas – Efeito da automação. 3. Inovações tecnológicas. 4. Monitorização eletrônica no ambiente de trabalho. I. Olave, Maria Elena León, orient. II. Título.

CDU 658.114:005.584.1

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Aos dezesseis dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte e cinco, às onze horas e trinta minutos, em sessão pública, realizou-se de forma presencial a defesa da Dissertação de Mestrado, intitulada: **"OS FENÔMENOS DE DISCURSO GERENCIAL E TECNOLOGIAS DE VIGILÂNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO EM STARTUPS",** apresentada pelo discente **BRENO DE OLIVEIRA,** aluno regular do **Programa de Pós-Graduação em Administração- PROPADM-UFS.** A Banca Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Profa. Dra. Maria Elena Leon Olave (Presidente - Orientadora); Profa. Dra. Ludmilla Meyer Montenegro (Examinadora Interna); Profa. Dra. Erlaine Binotto (Examinadora Externa ao Programa). Iniciados os trabalhos, a presidente deu a conhecer a todos as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação de Mestrado. Após, o candidato ter realizado sua apresentação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas considerações. Terminada a Defesa da Dissertação, em sessão privada, a Banca Examinadora passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado **APROVADO**. A presidenta da Banca atesta a participação dos membros da Banca de forma remota, conforme declarações assinadas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se esta ata, assinada pelos membros da banca avaliadora e pelo candidato.

São Cristóvão, 16 de junho de 2025

gov.br Documento assinado digitalmente
MARIA ELENA LEON OLAVE
Data: 16/06/2025 13:39:57-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. Dra. Maria Elena Leon Olave
(Presidente - Orientador)
Participação à distância por videoconferência

gov.br Documento assinado digitalmente
LUDMILLA MEYER MONTENEGRO
Data: 16/06/2025 15:11:22-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa.Dra. Ludmilla Meyer Montenegro
(Examinador Interno)
Participação à distância por videoconferência

gov.br Documento assinado digitalmente
ERLAINE BINOTTO
Data: 16/06/2025 16:27:51-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. Dra.Erlaine Binotto
(Examinador Externo ao Programa)
Participação à distância por videoconferência

gov.br Documento assinado digitalmente
BRENO DE OLIVEIRA
Data: 16/06/2025 13:51:38-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Breno de Oliveira
(Discente)
Participação à distância por videoconferência

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha avó Edileuza (in memoriam). Te amei, te amo e te amarei para sempre.

AGRADECIMENTOS

A defesa desta dissertação de mestrado faz parte de uma longa jornada de obstáculos e superações, mas também de muito sentir, amor e gratidão. Por isso, deixo registrado alguns agradecimentos para algumas das companhias que caminharam ao meu lado.

Agradeço a minha avó Edileuza (in memoriam), meu maior símbolo de amor e cuidado, minha melhor saudade, minha lembrança do que é viver. Agradeço ao meu avô Isaac (in memoriam) que, no brilho do amanhecer e no silêncio do anoitecer, sempre esteve ao meu lado.

Agradeço a minha mãe Bárbara por todo seu amor e por ter dado o seu melhor para criar o menino com coragem de sonhar que chegou até aqui. Agradeço ao meu pai Alberto por todo seu esforço humano em ouvir e apoiar o homem que continua a trilhar o seu caminho. Agradeço a minha irmã Bia por me mostrar como o fraterno, se nutrido, é um laço de afeto invisível e eterno. Agradeço ao meu avô Lúcio por ter me ensinado a ter orgulho de nossa história. Agradeço a minha avó Odimar por ter me mostrado como o amor vence fronteiras. Amo todos vocês.

Agradeço a minha parceira de vida Aryel por viver toda a jornada do mestrado ao meu lado. Sua luz me guiou, me iluminou, me confortou e me amou. Agradeço também por permitir dividir seus entes que tanto me deram apoio e carinho durante essa caminhada. Agradeço a minha sogra Soraya, a minha avó "Dona Marilda" e a minha cunhada Nytha. Amo todas vocês.

Agradeço a minha professora, orientadora e madrinha de Academia Maria Elena Leon Olave por ter me mostrado a importância de dividir a vida acadêmica com pessoas do bem. Agradeço o Universo por ter permitido nosso encontro, a senhora foi fundamental para essa conquista, obrigado por tudo. Agradeço aos meus colegas Tércia, Mari, Amanda, Kevin e Whendel. Dividir com vocês os momentos bons, as inseguranças e os sonhos foi algo que ficará marcado em minha vida, muito obrigado. Agradeço também a todos os professores e funcionários do PROPADM/UFS, cada um de vocês contribuiu significativamente para a minha formação, muito obrigado. Em especial, agradeço à professora Ludmilla Meyer Montenegro por ter aceitado, com prontidão e cuidado, fazer parte desta banca. Agradeço à professora Erlaine Binotto e o grupo de pesquisa "Organizações, Pessoas e Ambiente" por terem ajudado no meu desenvolvimento como pesquisador, muito obrigado.

Agradeço a todos os meus amigos e primos que me proporcionaram suporte e leveza durante essa trajetória. Em especial, ao meu amigo Thales pela Chance de tornar nossa amizade real. Ao meu primo Álvaro por ser o meu irmão mais velho. Ao meu primo Kauã por nossa cumplicidade e por despertar, em mim, o que há de melhor. Amo vocês.

Por fim, agradeço aos profissionais Fellipe e Tássia por cuidarem de mim durante todo o processo. Agradeço o Teatro de Improviso na figura dos meus mestres Mickey e Hiana por terem me apresentando uma forma de viver o mundo mais leve, lúdica e vívida. Muito obrigado a todos.

EPÍGRAFE

"*Under observation, we act less free, wich means we effectively are less free"*

- Edward Snowden

RESUMO

Contextualização – Esta dissertação parte da premissa de que o discurso gerencial e as tecnologias de controle evoluíram, dando uma nova roupagem à vigilância no ambiente de trabalho. Esse fenômeno costuma afetar os trabalhadores de alguma forma e é comum em empresas de base tecnológica, como *startups*. **Objetivo** – Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é compreender os fenômenos de discursos gerenciais e as tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho em *startups* sob a ótica de seus gestores. **Metodologia** – Pelo fato de o problema de pesquisa ser caracterizado como uma "caixa-preta", cenário ideal para uma abordagem qualitativa. Os procedimentos metodológicos foram guiados pela análise técnica de *Grounded Theory*, seguindo a vertente de Corbin e Strauss (2015) e com a ajuda do *software* qualitativo *AtlasTi*. Foram conduzidas oito entrevistas semiestruturadas junto aos gestores de empresas startups localizadas no estado de Pernambuco-Brasil. **Resultados** – Os resultados indicam que os discursos gerenciais (pautados em ideais como autogerenciamento, propósito e transparência) atuam para legitimar a vigilância, que por sua vez dá validade à adoção de tecnologias de vigilância (como *Trello*, *JIRA*, *WhatsApp*, *GitHub*) com o intuito de elevar a eficácia do monitoramento no ambiente laboral. Esse monitoramento eficaz reforça o discurso gerencial inicial, fechando um ciclo de retroalimentação que consolida formas de controle internalizadas. **Justificativas** – As justificativas do trabalho baseiam-se em três frentes. A primeira de cunho acadêmico se dá pela necessidade de analisar de forma crítica a vigilância no ambiente de trabalho no campo da Administração. A justificativa metodológica é respaldada pela existência de trabalhos que usaram a GT com rigor científico aquém do necessário e com baixa presença em programas de mestrado. Por fim, a justificativa de cunho pessoal foi motivada pela inquietação com a dinâmica apresentada e pela cobrança em ambientes laborais com uso intensivo de tecnologias.

Palavras-chave: Discursos Gerenciais; Tecnologias de Vigilância; Startups.

ABSTRACT

Contextualization – This dissertation starts from the premise that managerial discourse and control technologies have evolved, giving a new guise to surveillance in the workplace. This phenomenon often affects workers in some way and is common in technology-based companies, such as startups. **Purpose** – Therefore, the objective of this research is to comprehend the phenomena of managerial discourses and surveillance technologies in the startup workplace from the perspective of their managers. **Methodology** – Given that the research problem is characterized as a 'black box,' an ideal scenario for a qualitative approach, methodological procedures were guided by the technical analysis of Grounded Theory, specifically following Corbin and Strauss (2015) and supported by Atlas.ti qualitative software. Eight semi-structured interviews were conducted with managers of startup companies located in the state of Pernambuco, Brazil. **Results** – The results indicate that managerial discourses (based on ideals such as self-management, purpose, and transparency) act to legitimize surveillance, which in turn validates the adoption of surveillance technologies (such as Trello, JIRA, WhatsApp, GitHub) with the aim of increasing the effectiveness of monitoring in the work environment. This effective monitoring reinforces the initial managerial discourse, closing a feedback loop that consolidates internalized forms of control. **Contributions** – The justifications for this work are based on three fronts. The first, of an academic nature, arises from the need to critically analyze workplace surveillance in the field of Administration. The methodological justification is supported by the existence of studies that used GT with less than necessary scientific rigor and with low presence in master's programs. Finally, the personal justification was motivated by unease with the presented dynamics and by the pressure in work environments with intensive use of technologies.

Keywords: Managerial Discourses; Surveillance Technologies; Startups.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de vigilância no ambiente de trabalho e suas características 17
Figura 2 - Fases de operacionalização 33
Figura 3 – Exemplo da identificação de citações e escrita de memorandos 39
Figura 4 - Prompt para codificação intencional com IA 40
Figura 5 – Lista de códigos e categorias gerados pela codificação intencional com IA – Ciclo 1..... 41
Figura 6 - Gráfico de códigos e categorias gerados pela codificação intencional com IA -Ciclo 1.... 42
Figura 7 - Diagrama de coocorrência entre as categorias de códigos no Ciclo 1 44
Figura 8 - Diagrama de Sankey do Ciclo 1 45
Figura 9 - digrama de rede do ciclo 1 46
Figura 10 – Diagrama simplificado de “Discurso gerencial” Ciclo 1 47
Figura 11- Diagrama simplificado de "Eficácia de monitoramento" – Ciclo 1..... 51
Figura 12 - Diagrama simplificado de "Legitimidade da vigilância” – Ciclo 1 54
Figura 13 - Diagrama simplificado de "Tecnologias de vigilância” – Ciclo 1 58
Figura 14 - Lista de códigos e categorias gerados pela codificação intencional com IA. 61
Figura 15 - Gráfico de códigos e categorias gerados pela codificação intencional com IA – Ciclo 2. 62
Figura 16 - Diagrama de coocorrência entre as categorias de códigos – Ciclo 2..... 63
Figura 17 - Diagrama de Sankey do Ciclo 2 64
Figura 18 - Diagrama de Rede do ciclo 2 65
Figura 19 - Diagrama simplificado de “Discurso gerencial” Ciclo 2..... 66
Figura 20 - Diagrama simplificado de “Eficácia”” Ciclo 2..... 68
Figura 21 - Diagrama simplificado de “Legitimidade da Vigilância” Ciclo 2 70
Figura 22 - Diagrama simplificado de “Tecnologias da Vigilância” Ciclo 2 73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de tecnologia de vigilância de funcionários 24
Quadro 2 - Divergências entre as principais vertentes do grounded theory. 28
Quadro 3 - Detalhamento das fases da vertente straussiana 34
Quadro 4 - Relação de Entrevistas e Documentos 35
Quadro 5 - Aplicação da GT no ATLAS t.i. 36
Quadro 6 – Matriz de Amarração 38
Quadro 7 - Número de Citações e Memos – Ciclo 1 39
Quadro 8 - Sugestões de questões e códigos retornados pela codificação intencional com IA 40
Quadro 9 - Número de Citações 60
Quadro 10 – Síntese de resultados e discussões 76
Quadro 11 – Ordenamento Conceitual 78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 11

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS 11

1.3 JUSTIFICATIVA 12

2 REFERENCIAL TEÓRICO 14

2.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA NARRATIVA SOBRE O CONTROLE ORGANIZACIONAL 14

2.2 A VIGILÂNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO 15

2.3 AS NARRATIVAS SOBRE VIGILÂNCIA ORGANIZACIONAL 18

2.4 AS NOVAS TECNOLOGIAS DE VIGILÂNCIA NO AMBIENTE LABORAL 21

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 27

3.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA 27

3.1.1 Objeto de Estudo 30

3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA 32

3.2.1. Guia teórico 32

3.2.2 Guia Prático 35

3.3. MATRIZ DE AMARRAÇÃO 37

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 39

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DO CICLO 1 39

4.1.1 Codificação aberta 39

4.1.2 Codificação Axial 43

4.1.2.1 Ciclo 1– Categoria: Discursos Gerenciais 47

4.1.2.2 Ciclo 1– Categoria: Eficácia de Monitoramento 51

4.1.2.3 Ciclo 1– Categoria: Legitimidade da Vigilância 54

4.1.2.4 Ciclo 1– Categoria: Tecnologias de Vigilância 57

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DO CICLO 2 60

4.2.1 Codificação aberta 60

4.2.2 Codificação Axial 62

4.2.2.1 Ciclo 2– Categoria: Discursos Gerenciais 66

4.2.2.2 Ciclo 2 – Categoria: Eficácia de Monitoramento 68

4.2.2.3 Ciclo 2– Categoria: Legitimidade da Vigilância 70

4.2.2.4 Ciclo 2– Categoria: Tecnologias de Vigilância 72

4. 3 SÍNTESE DE RESULTADOS 75

5 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS SOBRE O ORDENAMENTO CONCEITUAL ... 78

5.1 DISCURSOS GERENCIAIS 79
5.2 EFICÁCIA DE MONITORAMENTO 81
5.3 LEGITIMIDADE DA VIGILÂNCIA 82
5.4 TECNOLOGIAS DE VIGILÂNCIA 84
6 CONCLUSÃO 86
REFERÊNCIAS 89
APÊNDICE A 93
APÊNDICE B 105
APÊNDICE C 110
APÊNDICE D 115
APÊNDICE E 119
APÊNDICE F 123

1 INTRODUÇÃO

O setor econômico é composto por diferentes instituições, dentre elas, as ligadas à indústria, a qual, como setor já experimentou quatro revoluções. A primeira, impulsionada pela invenção da máquina à vapor criou a roupagem da indústria como é conhecida até os dias hoje. A segunda, aliada ao uso da eletricidade e o advento das linhas de produção, acelerando a fabricação em massa de diversos produtos. Já a terceira surgiu concomitantemente ao surgimento dos computadores, o que deu origem à era da digitalização. Por fim, a quarta revolução industrial traz uma característica diferente das anteriores, ao invés de um novo elemento, ela é originária da combinação entre tecnologias já existentes (Lasi *et al.*, 2014).

Essa quarta revolução industrial teve sua origem na Alemanha no início da década passada, com fábricas que buscavam tecnologias tidas como futuristas, tornando as plantas industriais mais eficientes e modulares com o intuito de individualizar a produção em massa (Lasi *et al.*, 2014). Considerando esse novo cenário, Schawb (2017) relata como a produção industrial pôde ser monitorada em tempo real, atingindo altos níveis de produtividade, personalização e automatização. Para ele, essa revolução foi tão ampla que o *modus operandi* transbordou os limites fabris e alcançou outros setores e organizações como as *startups*, empresas de tecnologia com alta escalabilidade como *Uber*, *Netflix*, *Airbnb*, entre outras (Schawb, 2017).

O surgimento de organizações com essa configuração gerou diversos benefícios para a sociedade, a exemplo da democratização da mídia e da acessibilidade à mobilidade urbana. Todavia, junto ao surgimento dessas novas empresas, houve um aumento de pesquisas acadêmicas com vieses críticos devido às consequências desses novos serviços e produtos, destacando-se aqui a intensificação do controle organizacional (Pignot, 2023). Essa realidade, porém, é negligenciada, de forma geral, pelos estudiosos atuais do campo científico da Administração, que priorizam o valor econômico gerado pelas novas tecnologias, deixando de lado a percepção do uso delas como mecanismo de controle e vigilância no ambiente de trabalho (Kellogg; Valentine; Christin, 2020).

Muito já se discutiu sobre a dinâmica gerencial das indústrias, como o monitoramento de tarefas e comportamentos laborais, a fim de atingir as expectativas da organização de performance e lucratividade (Ball, 2010; Barley; Kunda, 1992; Kayas, 2023; Sewell; Barker, 2006). No entanto, a quarta revolução industrial fez com que o mundo corporativo adotasse um novo marco para o controle organizacional, o que Mettler (2023) cunhou como “vigilância conectada”. Nessa dinâmica, há dois elementos-chave: 1- a quebra de barreiras espaciais e 2-

as tecnologias emergentes. O rompimento das fronteiras físicas institucionais refere-se à digitalização do trabalho, fenômeno que permite a junção entre o mundo virtual e o mundo físico, dando origem ao mundo ciber-físico (Mettler, 2023). Com isso, a supervisão gerencial, que antes era cara-a-cara, foi distanciada e, agora a comunicação é intermediada pelas novas tecnologias (De Vaujany *et al.*, 2021).

Diante desse cenário, inúmeros artefatos tecnológicos estão substituindo gestores na função de gerenciamento operacional. Dentre eles, é possível destacar o uso dos assistentes digitais de produtividade (*softwares* de gestão e rastreamento de tarefas laborais) (Nyman; Bødker; Blegind Jensen, 2023) e da inteligência artificial com seus algoritmos que vigiam e predizem o comportamento dos trabalhadores para que os interesses corporativos sejam atendidos, principalmente, nos novos modelos de trabalho operacionais, como os de motoristas e entregadores de aplicativo (Kellogg; Valentine; Christin, 2020; Newlands, 2021; Piasna, 2023; Pritchard; Symon, 2023).

Sendo assim, a tecnologia como ferramenta de vigilância é um dos enfoques desta dissertação. Todavia, apesar de seu grande impacto, a tecnologia em si não é a única responsável pelas novas formas de controle – os discursos gerenciais também são propagadores da ideologia de vigilância. Por exemplo, as redes sociais tornaram-se vetores do controle organizacional, onde, por meio de criadores de conteúdo renomados e escolas de negócios digitais, há a apologia à internalização dos valores empresariais por parte dos trabalhadores, como, por exemplo, o culto à excelência e a performance (Batista, 2022; Wood Jr.; Paula, 2006). Dessa forma, a vigilância passa a ser uma dinâmica normalizada e quase que inata ao novo ambiente de trabalho (Ball, 2010).

Portanto, seguindo a lógica da quarta revolução industrial, a presente dissertação parte da premissa que o discurso gerencial e as tecnologias de vigilância deram uma nova aparência aos mecanismos de controle no ambiente de trabalho, afetando os trabalhadores de alguma forma. Por exemplo, a disseminação exacerbada das ideais de produtividade, reproduzida pelos aplicativos de gestão do tempo (calendários, agendas e outros) (Erickson; Wajcman, 2023; Wajcman, 2019) ajuda a ilustrar essa nova dinâmica no dia a dia corporativo.

Devido ao protagonismo de empresas de base tecnológica nesse novo cenário e pelo fato dessa dinâmica influenciar uma nova cultura corporativa (Hafermalz, 2021), o foco de análise desta pesquisa é o contexto organizacional de *startups*, especificamente, oriundas do estado brasileiro de Pernambuco, assim como os gestores dessas organizações. Além disso, o referencial teórico indica que esse fenômeno pode ser caracterizado como uma caixa-preta, haja vista a incipiência do conhecimento a seu respeito. Por isso, foi feita a escolha metodológica de

adotar, utilizando a técnica analítica, a abordagem qualitativa do *Grounded Theory* – especificamente, a vertente desenvolvida por Anselm Strauss e Juliet Corbin (2015) – e, assim, explorar o problema com o auxílio de entrevistas e uso de *software* de análise qualitativo conhecido como Atlas T.I.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O cenário descrito na introdução desta dissertação aborda, de forma breve, alguns problemas existentes na sociedade atual em decorrência da evolução industrial e tecnológica. Ao refletir sobre essas informações, o pesquisador percebeu que a temática investigada é parecida com a analogia de uma caixa-preta (Murphy; Klotz; Kreiner, 2017). Ou seja, apesar dos inúmeros materiais acadêmicos sobre controle organizacional, discurso gerencial e tecnologias como mecanismos de vigilância no ambiente de trabalho, o conhecimento sobre a sinergia entre esses fenômenos aparenta ser incipiente. Além disso, a construção da problemática foi feita de forma similar à analogia de Schawb (2017) para descrever como tecnologias que já existiam separadamente, quando juntas, deram lugar a uma nova realidade. O intuito de retratar o fenômeno como um evento sinergético tem como finalidade perpassar a ideia de que esses fenômenos, antes isolados, podem dar origem a um novo quando juntos.

Devido ao tipo de problema de pesquisa ser análogo ao conceito de caixa-preta, foi escolhida a abordagem metodológica da *grounded theory* (GT) para guiar o processo investigativo desta dissertação (Murphy; Klotz; Kreiner, 2017). Dentre as diferentes vertentes existentes dessa metodologia (ver o capítulo 3), a visão de Corbin e Strauss (2015) defende que a questão norteadora de pesquisa deve ser ampla e aberta, além de surgir de uma inquietação a partir do referencial teórico estudado (Corbin; Strauss, 2015). Sendo assim, é feita a seguinte pergunta: *"Como ocorrem os fenômenos de discursos gerenciais e das tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho de startups sob a ótica de seus gestores?"*

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral desta pesquisa é compreender os fenômenos de discursos gerenciais e as tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho de startups sob a ótica de seus gestores. Para isso, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Explorar como os discursos e as tecnologias sobre vigilância no ambiente de trabalho influenciam a realidade gerencial das startups pernambucanas;
- Apresentar um ordenamento conceitual usando a Teoria fundamentada em dados (GT) que retrate os fenômenos observados.
- Elaborar uma análise crítica a partir dos achados obtidos com o ordenamento conceitual.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nesta seção, são apresentadas as principais justificativas acadêmicas, metodológicas, práticas e pessoais para a execução deste trabalho científico. Em relação ao motivador acadêmico, a insuficiência de material científico na área de Administração que aborde de maneira crítica a nova dinâmica da vigilância e controle no ambiente de trabalho merece destaque (Kellogg; Valentine; Christin, 2020). O tom desse viés crítico não está presente, apenas, na etapa de análise ou conclusão, mas também nas próprias escolhas temáticas desta dissertação. Como elucidado no capítulo 2, o qual explana o referencial teórico usado no trabalho, a terminologia de "vigilância" já está carregada de criticidade.

Além disso, o teor questionador desta dissertação está relacionado com as justificativas práticas, pois os fenômenos aqui estudados causam dificuldades de cunho organizacional, já que as práticas de vigilância podem gerar problemas aos processos operacionais das empresas (Bujold; Parent-Rocheleau; Gaudet, 2022). Os fenômenos também causam consequências negativas para a esfera individual, a exemplo da precarização do trabalho e assimetria de poder presentes nesses contextos (Cousineau; Ollier-Malaterre; Parent-Rocheleau, 2023; Kellogg; Valentine; Christin, 2020).

Sob a perspectiva mercadológica, startups são academicamente conhecidas como vetores de crescimento econômico, inovação e criação de empregos (Sudaryana; Wirjodirdjo; Windrarto, 2025). No entanto, (Hafermalz, 2021) mostra que as novas configurações trazidas pelas startup podem proporcionar dinâmicas diferentes do tradicional para os gestores dessas organizações. Portanto, a dissertação proporcionou contribuições para as discussões práticas e teóricas a respeito das consequências ocasionadas por ambientes de trabalho com vigilância em startups.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa é justificada pelo uso da *groudend theory* (GT) como guia do processo investigativo. Essa metodologia, mesmo com todas as vantagens descritas no capítulo 3, ainda é pouquíssimo aplicada no campo da Administração e muito menos em trabalhos acadêmicos em nível de mestrado no Brasil. Por exemplo, um dos achados da revisão integrativa sobre trabalhos que usam a (GT) feita por Medeiros, Guedes Dos Santos e Erdmann (2019) indica que 91% das pesquisas analisadas foram realizadas por doutores ou doutorandos, apenas 3% por mestres e 6% por graduados. Portanto, há indicação de uma lacuna metodológica no contexto de programas de mestrado. Outra situação de defasagem, é a predominância de publicações em jornais, com afiliações de instituições oriundas do eixo sul e sudeste do país, apontando para uma carência de trabalhos realizados por autores e entidades fora dessas regiões (Medeiros; Guedes Dos Santos; Erdmann, 2019).

No entanto, na opinião do autor e pesquisador desta dissertação, a principal contribuição da revisão aqui debatida, e reforçada pelo trabalho de Ximenes *et al*. (2023), é o indício de descuido com a comunicação das escolhas metodológicas nos poucos trabalhos realizados na área de administração com a aplicação da GT. Essa é uma reflexão feita a partir dos dados que demonstram como a maioria dos autores não especificaram a vertente utilizada, assim como uma grande parte também não prestou a atenção devida para a explanação dos principais elementos da GT e, consequentemente, para a transparência das pesquisas, a exemplo da escrita de memorandos e detalhamento dos passos metodológicos (Medeiros; Guedes Dos Santos; Erdmann, 2019; Ximenes *et al*. 2023).

Por fim, a justificativa pessoal do autor parte do propósito de mitigar relações em que há uma clara desigualdade de poder. A sociedade atual costuma mascarar essa realidade por meio de narrativas e até mesmo mediante o uso de artefatos tecnológicos, comportamento que pode trazer inúmeros prejuízos individuais e coletivos. A tentativa de entender melhor essa dinâmica é também um objetivo particular do pesquisador. Vale ressaltar que a abordagem *straussiana* da G*rounded Theory (GT)* reconhece que as vivências e as crenças do cientista influenciam o processo de pesquisa, por isso é de suma importância a transparência com as tomadas de decisões (Corbin; Strauss, 2015).

Alguns trabalhos acadêmicos já investigaram o contexto organizacional das *startups* com o auxílio da GT, no entanto, esta pesquisa possui algumas diferenças. Por exemplo, a dissertação de Scaravonatto (2018) buscou identificar fatores de cooperação entre *startups* financeiras sob o olhar da alta gestão, enquanto esta pesquisa explorou o fenômeno da sinergia entre os discursos gerenciais e as tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho de startups pernambucanas sob a ótica dos gestores. Já a tese de Doutorado de Susteras (2022) avançou ao propor uma teoria sobre elaboração de proposta de valor em *startups*, entretanto, por possuir menos tempo disponível para desenvolvimento e aplicação, a presente dissertação aplicou a técnica analítica da GT, sem chegar a sugerir uma teoria, realizando desta forma um ordenamento conceitual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, a qual foi elaborada a partir dos seguintes tópicos: a) evolução histórica sobre controle organizacional; b) vigilância no ambiente de trabalho; c) vigilância organizacional; d) tecnologias de vigilância no ambiente laboral.

2.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA NARRATIVA SOBRE O CONTROLE ORGANIZACIONAL

Ao refletir sobre a linha do tempo dos estudos acadêmicos acerca do controle organizacional, é possível perceber como a sua evolução está conectada com a temática.

Nos Estados Unidos, Barley e Kunda (1992) argumentam que até a parte final do século passado, o debate sobre o gerenciamento de fábricas foi guiado por dois tipos de narrativas; as normativas e as racionais, rotuladas pelos autores como “discursos gerencialistas”. Essas narrativas eram compostas por diferentes ideologias e, a partir disso, formavam retóricas a fim de legitimar o direcionamento que as corporações davam aos seus funcionários. O viés normativo é caracterizado pelo objetivo de controlar a dinâmica organizacional mediante modelagem da identidade, das emoções, das atitudes e das crenças dos trabalhadores. Já a visão do racionalismo é sistemática ao argumentar que o desempenho industrial pode ser controlado por meio de ajustes nesse sistema. Além disso, a cultura ocidental baseava-se nessa dualidade: controle normativo *versus* controle racional. Apesar de dualísticos, todos os discursos visam o aumento da produtividade fabril (Barley; Kunda, 1992).

Por volta da década de 80, os estudos sobre essa temática ainda eram focados no setor industrial, porém foi uma época de grandes discussões e contribuições de pensadores, os quais buscavam analisar não só os processos de controle organizacional em si, mas também o fenômeno de maneira mais abrangente (Thompson; Van Den Broek, 2010). Nesse sentindo, autores seminais abordaram elementos que funcionavam como mecanismos de controle. Em seu estudo empírico, Ouchi (1979) observou a presença de três elementos que serviam como controladores da dinâmica organizacional: o mercado (controle de mercado), a estrutura burocrática (controle burocrático) e as relações sociais (controle de clã), sendo o primeiro guiado pelo preço, o segundo pelas regras institucionais e o terceiro pelas tradições informais. O autor destacou que, apesar de conceituados de forma isoladas, os mecanismos de controle são complementares, ou seja, quando um tipo deixa de ser adequado para um determinado contexto, ele é substituído por outro (Ouchi, 1979).

Já na obra de Edward (1979), outro trabalho seminal que contribuiu para o crescimento do controle organizacional como área de pesquisa (Thompson; Van Den Broek, 2010), os

mecanismos de controle poderiam ser divididos em dois aspectos, o burocrático e o técnico. Para esse autor, o controle organizacional possuía três elementos-chave: o direcionamento de tarefas, a mensuração dessas atividades e a disciplinação dos trabalhadores. O aspecto burocrático é relacionado às tecnologias organizacionais, e, além de aplicar os três elementos-chave de sua teoria, é responsável pelo detalhamento das regras, regulamentos e descrição do trabalho. Já a perspectiva técnica refere-se à implementação das tecnologias científicas – por exemplo, a substituição dos supervisores por computadores capazes de enviar instruções de uma atividade, medir sua performance e controlar o fluxo de trabalho (Chen, 2022).

Durante a década de 90, além de uma parte do debate sobre controle organizacional ter sido absorvida por outros estudos sobre as transformações ocorridas no ambiente de trabalho, outra parte seguiu dois caminhos diferentes, influenciados pelas obras do filósofo francês contemporâneo Foucault (1999), assim como a perspectiva normativa do tema. O primeiro lado discutia como a cultura corporativa e a gestão de recursos humanos moldavam a identidade do trabalhador a fim de controlar sua subjetividade. Já a outra vertente foi responsável por trazer de volta a figura da fábrica como objeto de estudo e por acrescentar à literatura os conceitos de vigilância eletrônica, panoptismo e autodisciplina. Em seguida, no início do século XXI, a principal unidade de análise dos trabalhos foram os escritórios de *call-center*, e nesse momento, também destacava-se uma tentativa sistemática de mensurar o caráter qualitativo da performance (Thompson; Van Den Broek, 2010). Todavia, nas últimas décadas, a evolução tecnológica trouxe de volta a visão racional do controle, principalmente, por meio do "algoritmo" (ver seção 2.3) (Kellogg; Valentine; Christin, 2020).

A partir do conhecimento apresentado, é possível observar como o campo de estudos sobre o controle organizacional tornou-se plural durante o passar do tempo. Portanto, a presente dissertação concentra seus esforços no desenvolvimento em uma dessas vertentes: a vigilância no ambiente de trabalho.

2.2 A VIGILÂNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

A seção anterior mostra como as temáticas de vigilância e controle organizacional tiveram seus caminhos cruzados. Entretanto, o uso da vigilância como mecanismo de controle não é comum apenas ao contexto organizacional. Foucault (1999), dedicou-se à reflexão entre poder e conhecimento, afirmando que em diversos âmbitos de uma sociedade, é frequente o desejo de poucos exercerem poder sobre muitos. Nessa dinâmica, há uma notável vontade, por parte dos detentores do poder, de manter um processo de individualização das massas por meio da divisão binária e da determinação coercitiva. A divisão binária costuma funcionar como um ato dual em que há a "exclusão" de determinados indivíduos de um grupo social. Por exemplo,

a divisão entre loucos e não-loucos, perigosos e não-perigosos, normais e anormais, doentes e sadios etc. Já o segundo ato é a determinação coercitiva, no qual são usados instrumentos que permitem a vigilância constante e individual, além de angariar diversas informações que possibilitem a identificação desses "excluídos" (Foucault, 1999).

Esse fenômeno foi cunhado como "panoptismo", e o panóptico é a estrutura que ilustra essa dinâmica do mecanismo de controle ideal. Inspirado na prisão utópica de Jeremy Bentham em 1785, o panóptico é um termo utilizado para designar uma penitenciária ideal, que permite a um único vigilante observar todos os prisioneiros, sem que eles saibam se estão ou não sendo observados. Essa característica é o principal efeito do panóptico, induzindo o observado à percepção, de forma consciente e constante, de que está sendo vigiado e que, portanto, ele deve adotar o comportamento desejado pelo vigilante, permitindo assim o exercício do poder (Foucault, 1999).

As ideias de Foucault possuem forte influência na construção do debate acadêmico acerca da vigilância no ambiente de trabalho, a qual é definida por Ball (2010, p. 87) como: "a capacidade gerencial de monitorar, gravar e rastrear a performance, comportamento e características individuais em tempo real ou como parte de um processo organizacional mais abrangente". Essa temática começou a ser debatida na década de 60, porém só recebeu maior relevância acadêmica na década de 80. De lá para cá, devido ao seu caráter interdisciplinar, a literatura acerca da vigilância no ambiente de trabalho foi fragmentada em duas palavras-chave: "*surveillance*" (vigilância em tradução literal para o português) e "*monitoring*" (monitoramento em tradução literal para o português) (Ball, 2010; Kayas, 2023).

A terminologia de monitoramento está relacionada à descrição e análise de aspectos comportamentais dos funcionários dentro da organização, além de possuir maior destaque no campo da psicologia e ser abordada de uma forma ideologicamente neutra. Em compensação, o viés crítico é inerente ao conceito de vigilância, sendo pauta frequente em estudos sociológicos, políticos e econômicos. Essa forte presença da crítica está relacionada ao fato de que a adoção de vigilância no âmbito laboral envolve diretamente a figura do "controle", gerando preocupações com a privacidade, ética, empoderamento e exclusão social (Ball, 2010; Kayas, 2023).

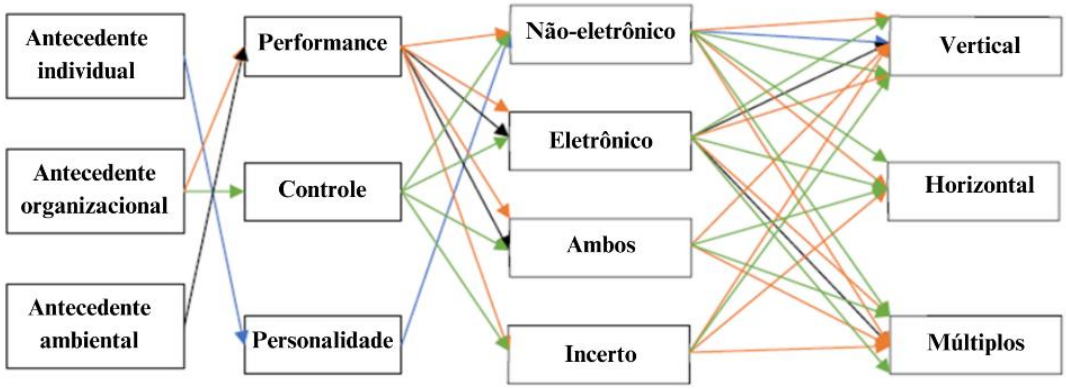
Em sua revisão sistemática da literatura intitulada como "*Workplace surveillance: A systematic review, integrative framework, and research agenda*", Kayas (2023) identificou os três principais motivadores da aplicação da vigilância em organizações, como sendo: 1 – performance; 2 – controle e; 3 – personalidade. O primeiro motivo está conectado com a busca pela produtividade tanto organizacional, quanto individual. Já a questão do controle, segundo a

autora, envolve a busca das empresas por influência sob o comportamento dos trabalhadores com o intuito que estes atinjam as expectativas organizacionais de desempenho e resultados. Já o terceiro motivador de personalidade refere-se à relação entre a vigilância e as características individuais de reação dos funcionários a esse fenômeno de monitoramento constante (Kayas, 2023). Ao refletir sobre essas informações, é importante perceber como as visões normativas e racionais do controle organizacional, apresentadas na seção anterior foram absorvidas pelos estudos acerca da vigilância no ambiente de trabalho.

A figura 1 traz outras reflexões feitas por Kayas (2023) sobre a literatura dessa temática. Em relação a sua dinâmica de aplicação, a vigilância pode ser abordada em três ascendentes: individual, organizacional e ambiental. Este último descreve as variáveis que estão além do contexto da instituição, como as questões políticas e econômicas.

Sobre as ferramentas de aplicação da vigilância, elas podem ser eletrônicas ou não, ou seja, o monitoramento do trabalho pode ser feito tanto por intermédio de tecnologias como *softwares* de gestão, ou pode ser desempenhada diretamente pelo próprio gestor. Ademais, a direção da vigilância pode ser vertical – quando é aplicada de forma hierárquica – ou horizontal – quando é compartilhada entre os pares, ou até mesmo de forma múltipla como é abordado na próxima seção.

Figura 1 - Tipos de vigilância no ambiente de trabalho e suas características



Fonte: Adaptado de Kayas (2023).

Pensando na perspectiva ambiental, Mettler (2023) argumenta que a vigilância no ambiente de trabalho passou por três grandes marcos temporais e espaciais que ele denominou como “crises de controles”, sendo essas: 1 – vigilância visual; 2 - vigilância computorizada; 3 – vigilância conectada. Na sua visão, a primeira crise de controle ocorreu durante a época das

linhas de produção do taylorismo, no qual o controle organizacional ocorria apenas no mundo físico. Nesse sistema, a relação de trabalho era dividida entre trabalhadores (observados) e supervisores (observadores), e a dinâmica da vigilância era apenas visual e analógica, ou seja, a observação era feita de forma direta e presencial sem o uso de tecnologias digitais. Entretanto, durante a vigilância computorizada, com a aparição do computador e o aumento dos trabalhos intelectuais, o controle das tarefas e do comportamento dos funcionários passou a ser realizado no meio virtual e com o auxílio de ferramentas digitais e tecnologias da informação, como os *softwares* de gestão, por exemplo (Mettler, 2023).

Por fim, a vigilância conectada é vista na atualidade como uma mescla entre o mundo físico e o digital (mundo ciber-físico), mudando de forma agressiva a dinâmica e os mecanismos de controle, assim como as relações de trabalho, principalmente devido às novas tecnologias emergentes, como a inteligência artificial (Mettler, 2023). Além do aumento no uso de ferramentas tecnológicas em cada fase das chamadas "crises de controle", a cultura organizacional e as normas sociais são elementos que, por meio dos discursos gerenciais, influenciam diretamente a intensificação da prática da vigilância (Ball, 2010). As narrativas que sustentam esse fenômeno são discutidas na próxima seção.

2.3 AS NARRATIVAS SOBRE VIGILÂNCIA ORGANIZACIONAL

Como abordado no início do referencial teórico, os discursos gerencialistas possuem importante influência no modo em que a vigilância e o controle organizacional ocorrem (Barley; Kunda, 1992). Ao analisar as narrativas, é possível perceber que a busca incessante por excelência está presente em todas elas. Diante disso, Wood Jr. e Paula (2006) identificaram essa particularidade e chamaram esse fenômeno de "cultura do *management*" (CM), o qual possui cinco pilares: a crença na sociedade de mercado livre, o auto empreendedorismo, o culto à excelência, o culto aos símbolos e a crença no uso de tecnologias como forma de racionalizar atividades organizacionais.

Os autores anteriormente citados argumentam que tais ideais foram disseminadas por meio de "agentes" que legitimavam essas narrativas em "comunidades" que intensificavam e aglomeravam esses debates. Os agentes eram os denominados gurus e profissionais renomados da área de gestão, já as comunidades eram as mídias, empresas de consultoria e instituições de ensino. Na contemporaneidade, a CM possui uma nova roupagem mais acolhedora, onde os aspectos de controle são mascarados pela disseminação de contos de positividade e por histórias empreendedoras de "sucesso" (Batista, 2022).

Sendo assim, fatores externos às organizações impactam diretamente a vigilância. Sewell e Barker (2006) argumentam que a questão política e ideológica faz parte desses fatores.

Para os autores, essas perspectivas podem ser divididas em dois âmbitos: coerção e cuidado. A visão da coerção possui um viés ideológico mais radical e os seguidores dessa corrente de pensamento defendem que as tecnologias de vigilância são ferramentas de controle social, onde os poucos gestores podem vigiar as grandes massas de trabalhadores. Nesse cenário, há uma relação de trabalho com assimetria de poder em que a instituição foca no monitoramento da performance a fim de separar os "bons" funcionários – os quais atendem às expectativas organizacionais – dos "maus" funcionários – aqueles que não conseguem entregar os resultados esperados. Por outro lado, apesar de também monitorar a performance, a perspectiva de cuidado, guiada pela ideologia liberal, pretende classificar os "bons" e "maus" trabalhadores a fim de preservar o contrato entre o principal e os agentes, protegendo aqueles que cumprem o contrato daqueles que "atrapalham" a relação e geram ônus aos envolvidos (Sewell; Barker, 2006).

Todavia, os autores defendem que as visões de coerção e cuidado isoladas não retratam a realidade e não devem ser usadas como um modelo único, haja vista a possibilidade de os dois cenários ocorrerem concomitantemente em uma relação empresarial. Ademais, o protagonismo de uma determinada ideologia na dinâmica do controle organizacional pode variar de acordo com a realidade econômica e social vigente, tendo em vista a correlação da alternância dos discursos gerencialistas com as contrações e expansões da economia local (Barley; Kunda, 1992).

Essas mudanças de ordem social e econômica afetam diretamente o contexto organizacional. Ilustrando isso, o estudo empírico de Leclercq-Vandelannoitte, Isaac e Kalika (2014) retrata como o surgimento de tecnologias de comunicação interfere nas narrativas de gestão que dão suporte ao controle organizacional e sustentam os novos modelos de vigilância. Em sua pesquisa, os autores demonstram que, ao buscar a flexibilidade e agilidade como meios para redução de custos, os discursos gerencialistas nutrem o sentimento de urgência e hiper conectividade. Essas percepções estão relacionadas com a cultura temporal das empresas, em que a produtividade e suas métricas são intimamente baseadas nas noções de tempo (Pritchard; Symon, 2023).

O problema dessa dinâmica é que o excesso de demandas urgentes criadas pela sincronicidade da comunicação acaba gerando uma distorção da noção de presente (Pritchard; Symon, 2023). Sendo assim, para sustentar essa realidade desconfigurada, os supervisores e gestores adotam uma figura mais passiva mediante incentivo da "gestão do tempo" individual, à medida que também reforçam uma relação baseada na confiança entre os funcionários e nos conceitos de liberdade e flexibilidade (Leclercq-Vandelannoitte; Isaac; Kalika, 2014). As

narrativas de gestão do tempo são tão importantes para essa nova realidade que os ideais de controle são perpassados não só pelos gestores, como também por meio das grandes empresas de tecnologias, seus desenvolvedores e seus produtos, como é demonstrado, por exemplo, nos elementos e no *design* dos aplicativos de calendário para celular, os quais são projetados a partir dos ideais de produtividade de seus confeccionadores (Erickson; Wajcman, 2023; Wajcman, 2019).

Sendo assim, essa configuração institucional acaba afetando a perspectiva individual. Por medo de ser o "elo frágil" dessa engrenagem, os trabalhadores passam a adotar e aplicar as novas tecnologias de vigilância de forma intensa, inclusive estendendo a carga horária habitual de forma voluntária, a fim de receber maiores reconhecimentos por isso (Leclercq-Vandelannoitte; Isaac; Kalika, 2014; Rosengren, 2019). Dessa forma, os funcionários passam a desejar a visibilidade e auto exposição, invertendo a metáfora do panóptico de Foucault e transformando o "observado" em um indivíduo mais ativo que o próprio "observador" (Hafermalz, 2021), com todo esse processo ocorrendo por meio da visibilidade contínua, que é sustentada pelas novas tecnologias da informação (Leclercq-Vandelannoitte; Isaac; Kalika, 2014).

Com isso, Hafermalz (2021) argumenta que uma nova cultura empresarial foi criada e está presente, principalmente, em *startups* e em empresas com modelos de negócios de alta escalabilidade. Nessas novas organizações, devido à nova dinâmica tecnológica que permitiu novas relações laborais, como o trabalho remoto, houve o rompimento das barreiras institucionais e delimitações físicas. A partir desse fato, os trabalhadores estão cada vez mais distantes do centro de comando – local idealizado onde estão os tomadores de decisão – e, com isso, surgiu o sentimento de "exílio". Inspirados nas ideias de panóptico de Foucault, esse sentimento refere-se ao medo de ficar fora do alcance do radar gerencial e, por consequência, deixar de pertencer e ser reconhecido como membro daquela "família" corporativa. Por isso, ao invés do trabalhador ser submetido às ferramentas de vigilância de forma arbitrária, ele passa a desejar, por ele mesmo, maior exposição, fenômeno esse que pode se tornar uma forma de autovigilância (Hafermalz, 2021).

Nesse contexto, o controle é feito por meio de um discurso que prega o sentimento de pertencimento e faz analogias com relações familiares (Hafermalz, 2021), sendo o papel dos líderes e gestores alimentar esses pensamentos (Batista, 2022). Com isso, o administrador adquire uma figura passiva, esperando que alguém "chame atenção", ou seja, a vigilância deixa de ter uma direção hierárquica ou horizontal (Kayas, 2023) e passa a agir de forma distribuída (Hafermalz, 2021). Um dos problemas dessa nova dinâmica é que os funcionários praticam

diferentes maneiras de se “vender” e entrar no radar gerencial (Hafermalz, 2021), o que pode ser considerada uma atitude contraprodutiva. Diante desse cenário, Leclercq-Vandelannoitte, Isaac e Kalika (2014) defendem o conceito de “*free control*” (“controle livre” em tradução literal para o português), em que o controle é contínuo e instantâneo graças à adoção das novas tecnologias de informação. Essa teoria é suportada por quatro pilares: 1 - mudança no local de autoridade, 2 - emergência de um sistema baseado no tempo, 3 - controle baseado em confiança; 4 - falta de noção do controle sendo aplicado.

O primeiro pilar está ligado ao rompimento das lógicas espaciais tradicionais devido ao novo mundo ciber-físico da vigilância conectada (Mettler, 2023). O segundo ponto destaca a influência da cultura temporal nos métodos de controle atuais, nos quais o fator tempo é levado em consideração na mensuração da produtividade e performance (Erickson; Wajcman, 2023; Pritchard; Symon, 2023; Rosengren, 2019; Wajcman, 2019). O terceiro pilar está intimamente relacionado com a nova roupagem dos discursos gerenciais, pois a indução à internalização dos pensamentos organizacionais é feita de forma sistemática e possui grande alcance nas bolhas empresariais (Batista, 2022), gerando o fenômeno da autovigilância (Ball, 2010).

Já o quarto pilar refere-se à falta de transparência da vigilância no ambiente de trabalho, que pode ser considerada perigosa devido à assimetria informacional gerada e, consequentemente, à assimetria de poder. Leclercq-Vandelannoitte, Isaac e Kalika (2014) sugerem que a ocultação do que acontece por trás das novas tecnologias ocasiona uma “autonomia coerciva” gerando um paradoxo, no qual os sentimentos de flexibilidade e liberdade. que são nutridos pelos discursos gerencialistas e sustentados pelas ferramentas tecnológicas, disfarçam o aumento da vigilância das atividades laborais. Sendo assim, entender como as tecnologias legitimam e incorporam as narrativas de controle e vigilância é essencial para compreender essa nova realidade.

2.4 AS NOVAS TECNOLOGIAS DE VIGILÂNCIA NO AMBIENTE LABORAL

As tecnologias são usadas como ferramenta de controle e racionalização das atividades no ambiente de trabalho (Barley; Kunda, 1992; Wood Jr.; Paula, 2006). Entretanto, as tecnologias de vigilância – aquelas que permitem o monitoramento presencial e remoto de atividades laborais de forma acessível e com fácil implementação – ganharam maior destaque com as discussões acerca do “capitalismo de vigilância” (Mettler, 2023). Antes da pandemia da COVID-19, os debates sobre vigilância no ambiente laboral eram predominantemente acadêmicos e divididos em três frentes: capitalismo de vigilância, vigilância no ambiente de trabalho e resistência à vigilância laboral por parte dos empregados (Cousineau; Ollier-Malaterre; Parent-Rocheleau, 2023).

A primeira frente foi guiada pelo trabalho de Zuboff (2015), que aborda, sob um viés crítico, a maneira como as grandes empresas de tecnologia tentam moldar comportamentos sociais por meio de mecanismos de controle, extração e mercantilização de informações pessoais. A partir dos seus estudos no fim da década de 80, Shoshana Zuboff observou que as tecnologias da informação usadas por trabalhos mediados por computadores não forneciam apenas instruções informativas para o desempenho de atividades, mas também proviam informações sobre o desempenho do trabalho em si – como conversas entre funcionários por e-mails, localização, troca de telefonemas, entre outros – ou seja, uma espécie de transcrição do ambiente de trabalho para facilitar o monitoramento feito por gestores. A partir dessas observações, a autora identificou que a lógica de acúmulo presente no sistema capitalista influenciava também a coleta desenfreada de informações por parte de algumas empresas sob o uso de uma nova tecnologia, o *big data* (expressão usada, majoritariamente, em inglês) (Zuboff, 2015).

Ela faz parte da caracterização da dinâmica industrial na quarta revolução industrial e está relacionada com a capacidade de indústrias, com ajuda de outras ferramentas tecnológicas, analisarem grandes quantidade de dados e informações sobre a dinâmica produtiva e, com isso, alcançarem maiores lucros com a otimização da produção (Oztemel; Gursev, 2020). Porém, como Schawb (2017) argumenta, essa peculiaridade rompeu as fronteiras fabris e alcançou outros tipos de empresas.

Para Zuboff (2015), um exemplo dessas organizações são aquelas baseadas no modelo de negócios de hiper escalabilidade, como o *Google* e outras que compartilham ideias parecidas, como as *startups* e empresas digitais em que o intuito é usar tecnologias para reduzir de forma abrupta os custos operacionais e facilitar seu rápido crescimento. A autora analisou o uso da *big data* por essas organizações sob uma perspectiva social e constatou uma nova dinâmica de poder e controle, na qual as grandes empresas de tecnologia extraem informações de indivíduos de maneira unilateral e as vendem sob a forma de leilão para clientes com fins de publicidade e predição do comportamento do consumidor.

Dessa maneira, há um agravante da arquitetura panóptica de Foucault, pois, na metáfora antiga, a vigilância era imposta apenas aos indivíduos presentes naquele contexto, ou seja, era possível sair do radar do panóptico. Todavia, a lógica de acúmulo faz com que a presença da vigilância aumente de forma substancial e passe a ser presente em todas as esferas sociais, configurando o capitalismo de vigilância (Zuboff, 2015).

Com o aparecimento da pandemia da COVID-19, os produtos tecnológicos usados para a vigilância, os quais já eram disponíveis para o mercado de trabalho, tiveram suas

disponibilidades alavancadas (Cousineau; Ollier-Malaterre; Parent-Rocheleau, 2023). Um retrato dessa mudança são os artefatos tecnológicos, denominados por Nyman *et al*. (2023) como "assistentes digitais de produtividade". Segundo os autores, essas ferramentas eram comercializadas sob o prisma de que os dados coletados possibilitariam uma distribuição mais justa da carga de trabalho para os empregados, no entanto, passaram a serem vendidas como mecanismos de rastreamento de dados e aumento de produtividade. Com isso, a discussão sobre tecnologias de vigilância ganhou, além da literatura acadêmica, os holofotes das mídias de mercado e, como consequência, esse novo modo de controle recebeu mais notoriedade da alta gestão dos grandes centros empresariais (Cousineau; Ollier-Malaterre; Parent-Rocheleau, 2023).

No artigo intitulado "*Employee Surveillance Technologies: Prevalence, Classification, and Invasiveness*", ao realizarem uma revisão da literatura acadêmica e de mercado, Cousineau, Ollier-Malaterre e Parent-Rocheleau (2023) observaram que as tecnologias de vigilância de funcionários podem ser divididas em três tipos: 1-monitoramento da atividade digital; 2-monitoramento por câmera e áudio e; 3-monitoramento biofísico e por localização. O Quadro 1 apresenta essas tipologias, assim como as formas de vigilância estudadas e debatidas nesse campo. Em grande parte do tempo, a vigilância mediada por artefatos tecnológicos se dá por um "observador" vigiando o "observado", entretanto Newlands (2021) defende que essa lógica mudou abruptamente com o advento de uma nova forma de controle: a vigilância algorítmica. Nessa dinâmica, o gestor atua de maneira pontual, apenas, para tomar decisões em momentos de maior responsabilidade, visto que, em todo o resto do processo, os algoritmos das plataformas digitais substituem a figura humana e são os responsáveis pelas decisões gerenciais (Newlands, 2021).

Quadro 1 - Tipos de tecnologia de vigilância de funcionários

TIPOS DE TECNOLOGIA DE VIGILÂNCIA DE FUNCIONÁRIOS		
Monitoramento da atividade digital	**Monitoramento por câmera e áudio**	**Monitoramento biofísico e por localização**
• Registro de teclado (taxa de digitação e registro de conteúdo); • Telemetria de *mouse* (taxa e localização de cliques, movimento do ponteiro); • Monitoramento de e-mail; • Monitoramento de arquivos baixados e transferidos; • Monitoramento de mensagens instantâneas; • Monitoramento de emojis; • Monitoramento de uso da internet; • Monitoramento de tempo digital (ociosidade ou ausência); • Monitoramento de tela esporádico e em tempo real.	• Fotos intermitentes para checagem de presença; • Monitoramento por vídeo; • Identificação por reconhecimento facial; • Câmeras escondidas fora da estação de trabalho; • Monitoramento de áudio e voz;	• Rastreamento geoespacial e por GPS; • Rastreamento por radiofrequência (RFID); • Rastreamento e monitoramento biométricos.

Fonte: Adaptado de Cousineau, Ollier-Malaterre e Parent-Rocheleau (2023).

As plataformas digitais fazem parte da conjuntura do "capitalismo de plataforma", oriundo da digitalização do trabalho e do avanço das tecnologias da informação e comunicação (TICs). Basicamente, as plataformas digitais são ambientes *online* que permitem a interação entre consumidores e fornecedores de produtos ou serviços (Liang; Aroles; Brandl, 2022). Essa operação é guiada por algoritmos que, atualmente, são usados com uma expressão metafórica para designar o "pano de fundo" da ação de artefatos como *softwares*, computadores e inteligência artificial (Doneda; Almeida, 2016). A vigilância algorítmica também está presente em outro componente do capitalismo de plataformas, a "*gig economy"* (termo sem tradução direta para o português) (Liang; Aroles; Brandl, 2022; Newlands, 2021).

A expressão "*gig*" remete a um modelo de negócios da indústria da música em que os artistas são contratados para uma demanda específica, daí a perspectiva crítica da terminologia, indicando a temporariedade e precarização do trabalho, tendo as plataformas digitais como intermediadora da contratação de *freelancers* (Liang; Aroles; Brandl, 2022).

Nesse cenário, a preocupação com o controle organizacional vai além do monitoramento de performance e alcança outras expectativas da organização, como o comportamento do prestador de serviço, por exemplo. Para isso, são usadas métricas, como o ranqueamento de prioridade da execução de serviços, o tempo de execução, a avaliação do consumidor e outros parâmetros específicos para esse estilo de negócio. O grande problema dessa dinâmica é a

intensificação da assimetria de poder causada pela captura de dados descontextualizada, haja vista a incapacidade da tecnologia atual de levar em consideração a realidade do trabalhador, tratando-a de forma idealizada (Newlands, 2021).

Para Kellogg, Valentine e Christin (2020), tal assimetria de poder está intimamente relacionada com o *design* dos algoritmos como mecanismos de controle que guiam as tomadas de decisão, assim como suas características de transformar dados pessoais mediante procedimentos computacionais com compreensão, instantaneidade, interatividade e opacidade. Diante disso, os autores – baseados nos pilares de controle organizacional de Edward (1979): direção, quantificação e disciplinação – abordam os mecanismos de controles presente na vigilância algorítmica.

A direção das tarefas laborais é caracterizada como recomendações, as quais são analisadas de forma automática com base em dados coletados do histórico de trabalho e geralmente são repassadas sob o formato de *nudges* – formas de indução de comportamento como a notificação de um aplicativo indicando a próxima tarefa. Apesar da acurácia e objetividade, essa dinâmica pode causar frustrações e reforçar desigualdades entre os trabalhadores (Kellogg; Valentine; Christin, 2020).

Em relação à quantificação, a vigilância serve para monitorar e corrigir os possíveis erros de performance e verificar aqueles indivíduos que não estão entregando resultados. Esses artefatos computacionais influenciam diretamente nos novos modelos de vigilância e geram receio nos indivíduos, que não sabem se suas métricas estão sendo medidas da forma correta. Ademais, a avaliação serve como um *feedback* instantâneo que pode causar alguns problemas como a "vigilância refratária", onde o monitoramento é focado nos clientes, mas as consequências são geradas para os funcionários.

Por último, a disciplinação está relacionada às punições e recompensas de acordo com as expectativas organizacionais. A grande diferença entre elas está na velocidade dessas punições, gerando demissões por baixa performance, e nos novos modelos de recompensa, que interferem na percepção dos funcionários acerca da realidade de trabalho, como o caso das gamificações (Kellogg; Valentine; Christin, 2020).

Ou seja, os algoritmos intensificam tanto a perspectiva de coerção, quanto a percepção de cuidado discutida por Sewell e Barker (2006). Outra reflexão que pode ser feita a partir das informações apresentadas é que a lógica de moldar o comportamento por meio de recompensas e punições no ambiente de trabalho pode ter sido absorvida da dinâmica do capitalismo da vigilância – dessa maneira, tanto na esfera pessoal quanto no campo profissional, o indivíduo é vigiado de forma contínua e está sujeito às consequências dessa assimetria de poder.

A abrangência da vigilância também pode ser observada em outros tipos de plataformas, a exemplo das mídias sociais. Essas redes digitais fornecem uma infraestrutura virtual para que as corporações vigiem seus funcionários além do ambiente de trabalho, dando origem ao panoptismo digital das corporações. Todavia, uma das características desses dispositivos tecnológicos é a sua multidireção, o que permite a inversão da lógica panóptica e o observado passa a vigiar o observador, o que acaba possibilitando uma forma de resistência a essa realidade.

Alguns estudiosos abordam esse fenômeno como "s*ousveillance*", em contraponto ao termo *surveillance*. A terminologia "*sous*" tem origem francesa e indica "de baixo para cima", ou seja, uma expressão referente à vigilância, por parte dos vigiados, daqueles que detêm o poder (Taylor; Dobbins, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os percursos metodológicos que foram percorridos para responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Inicialmente, é pertinente deixar explícito que esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa inspirada na teoria fundamentada em dados, mais conhecida como *Grounded Theory* (GT).

Essa metodologia (GT) é muito utilizada em cenários acadêmicos de "céu azul" ou "caixa-preta" (Bonfim, 2020). A expressão céu azul refere-se aos temas acadêmicos que ainda não foram explorados pelos pesquisadores. Em contrapartida, a dinâmica da caixa-preta ilustra o retrato científico em que pesquisas prévias acerca de uma temática já foram realizadas, entretanto elementos-chave do debate ainda precisam ser compreendidos ou explorados (Murphy; Klotz; Kreiner, 2017).

Sendo assim, a partir do referencial teórico debatido, surgiu a inquietação acerca de como ocorrem os fenômenos de discursos gerenciais e das tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho das *startups* sob a ótica de seus gestores. Portanto, o conhecimento a seu respeito precisa ser aprofundado (Costa; Itelvino, 2018).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA

Como detalhado no início do capítulo, a presente dissertação trata-se de uma pesquisa qualitativa que utilizou a técnica analítica *Grounded Theory* (GT). Diferentemente de uma abordagem quantitativa, esta pesquisa pretendeu investigar uma realidade de contexto específico a partir da perspectiva subjetiva dos entrevistados. Por isso, as questões e perguntas são amplas a fim de compreender os fenômenos estudados de forma empírica, não objetivando a testagem de um modelo teórico previamente proposto (Flick, 2013).

Em relação à escolha da GT, é preciso salientar que, apesar de existir a tradução para o português cunhada como "Teoria Fundamentada nos Dados (TDF)", a terminologia em inglês é predominante neste trabalho. De acordo com a opinião pessoal do pesquisador e de autores como Bittencourt (2015), a terminologia em português ressalta apenas uma das características da GT, a formulação de uma teoria ao fim do trabalho com base na coleta e análise de dados.

No entanto, como é elucidado nos próximos parágrafos, o principal fundamento da GT é o entendimento da pesquisa como um processo interativo e comparativo, no qual todas as etapas, do início ao fim, são importantes, inclusive não necessitando de um fluxo linear de operação. Agora, sobre sua origem, a GT é uma abordagem metodológica que possui três vertentes tradicionais: a Clássica, a *Straussiana* e a Construtivista (Kenny; Fourie, 2015).

Para apontar as divergências e convergências entre as três principais visões, Kenny e Fourie (2015) publicaram um trabalho intitulado como: "*Contrasting Classic, Straussian, and*

Constructivist Grounded Theory: Methodological and Philosophical Conflicts". Nesse artigo, os autores destacam que, mesmo com diferentes interpretações para cada linha de pensamento, existem cinco elementos principais e presentes em todas elas: 1-amostragem teórica; 2 – saturação; 3 - análise comparativa; 4 - memorandos e; 5 - teoria.

No entanto, apesar da existência de pilares que unem as diferentes vertentes, também existem diferenças importantes entre elas, as quais, para Kenny e Fourie (2015), podem ser divididas em três pontos: 1- procedimentos de codificação; 2 - escolhas filosóficas e; 3 - o uso da literatura.

Em relação à codificação, cada visão possui um interesse diferente. A vertente clássica pretende "descobrir" a teoria a partir dos códigos, enquanto a *straussiana* visa "criar" a teoria e a construtivista deseja "construir" a interpretação conceitual do fenômeno. Essas características são indícios das divergências entre as escolhas filosóficas, como visto no Quadro 2 (Kenny; Fourie, 2015).

Ainda que Glaser tenha evitado detalhar suas questões ontológicas e epistemológicas (de maneira didática, respectivamente: a forma como se enxerga a construção da realidade do objeto de pesquisa e a produção de conhecimento), seu discurso sobre a tentativa de fazer "emergir" a teoria sugere a presença do realismo e do positivismo. Em compensação, a perspectiva *straussiana*, ao assumir a dificuldade de retratar a realidade de forma fidedigna, parece seguir a ontologia do realismo crítico, já as questões epistemológicas possuem influência do pós-modernismo, do interacionismo simbólico e do pragmatismo.

Quadro 2 - Divergências entre as principais vertentes do *grounded theory.*

	CODIFICAÇÃO	**PARADIGMAS EPISTEMOLÓGICOS**	**USO DA LITERATURA**
CLÁSSICA	Processo de codificação original usado com o intuito de "descobrir" a teoria.	Positivismo	Abstenção da literatura até que esteja no fim do processo de pesquisa.
STRAUSSIANA	Processo de codificação mais rigoroso e concebido para "criar" a teoria.	Pós-positivismo, Interacionismo Simbólico	Uso da literatura de maneira apropriada em todas as etapas.
CONSTRUTIVISTA	Processo de codificação mais flexível e destinado para a "construção" da teoria.	Construtivismo e Interacionismo simbólico.	Uso da literatura em todas as etapas e de forma compilada em um capítulo.

Fonte: Adaptado de Kenny e Fourie (2015).

Por fim, as escolhas filosóficas de cada autor acabaram moldando o posicionamento acerca do uso da literatura. Para a clássica, deve ser evitado ao máximo o uso de estudos

acadêmicos prévios, sendo feito apenas ao final do processo, a fim de uma análise comparativa e, com isso, afastar a figura do pesquisador da pesquisa. De outro modo, a *straussiana* encoraja o uso do referencial teórico desde que de maneira apropriada e sem exageros. A construtivista segue uma linha de raciocínio parecida, no entanto é ainda mais flexível, permitindo contato direto com a literatura.

O quadro 2 agrupa as principais divergências apresentadas até aqui (Kenny; Fourie, 2015). Vale ressaltar que devido à complexidade dos elementos filosóficos e operacionais da GT, apenas as características da versão *straussiana* são detalhadas com maior profundidade, em razão de ser essa a escolha metodológica feita para realizar esta pesquisa.

Dito isso, especificamente, a vertente utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi a criada por Anselm Strauss, e guiada pela 4ª edição de seu livro junto a Juliet Corbin: "*Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*". Segundo os autores, a GT possui como objetivo principal "construir uma teoria baseada em dados" e trata-se de um modo de pesquisa qualitativo, ou seja, "uma forma de pesquisa na qual um (s) pesquisador (es) ou co-pesquisador (es) designado (s) coleta e interpreta os dados, tornando o pesquisador tão parte do processo de pesquisa quanto os participantes e os dados que eles fornecem" (Corbin; Strauss, 2015, p. 3).

A escolha por essa vertente é fundamentada em alguns motivos, porém dois em específico merecem destaque, a codificação e as questões filosóficas. Sobre o esquema de codificação, que seria o ato de atribuir conceitos para representar significados abstraídos dos dados (Corbin; Strauss, 2015), o caráter sistêmico e estruturado da versão *straussiana* (Kenny; Fourie, 2015) está alinhado com o perfil do autor deste trabalho.

Já a motivação filosófica se dá pela congruência de pensamentos deste pesquisador com as caraterísticas apresentadas por Corbin e Strauss (2015). Os autores enfatizam que a epistemologia da abordagem é influenciada pelo pragmatismo e sua filosofia do conhecimento, assim como o paradigma do interacionismo simbólico, sendo essa mescla o guia para cosmovisão, premissas e entendimento de como o conhecimento deve ser produzido, argumentado por Strauss. Esses elementos podem ser resumidos em pontos chave, como a aceitação da inevitabilidade de contingências, ou seja, a investigação deve buscar o entendimento do hoje, porém é preciso ter em mente a possibilidade de mudanças no amanhã.

Dessa forma, a realidade procurada é apenas uma representação simbólica que funciona a partir de ações e interações e, por isso, há a necessidade de estabelecer processos. Todavia, não se pode negar as complexidades dos fenômenos, portanto é preciso fugir do dualismo entre racional e não racional, assumindo a perspectiva de que a sua bagagem de vivências contamina

os achados do cientista. Então, é preciso almejar a construção do conhecimento de forma acumulativa.

Além disso, as contribuições de Corbin também merecem ser salientadas. Suas vivências mais contemporâneas a ajudaram a aproveitar as bases conceituais do passado proporcionadas por Strauss, ao mesmo tempo que foi influenciada por pensamentos modernistas como o feminismo e o construtivismo. Todavia, sua principal questão é que, mesmo que seja inviável tentar retratar a realidade de forma fidedigna, a formalização do conhecimento é essencial para conseguir entendê-la (Corbin; Strauss, 2015).

Outro ponto importante sobre as características metodológicas desta pesquisa é a escolha pela aplicação da técnica analítica da GT. Como destaca Corbin e Strauss (2015), de forma geral, as pesquisas qualitativas podem oferecer três tipos de resultado: uma descrição, um ordenamento conceitual ou uma teoria. A descrição é o primeiro nível de entrega, em que o detalhamento dos dados já carrega alguns tipos de conceitos que servirão de base para uma análise mais aprofundada. Já o ordenamento conceitual pode ser compreendida como um nível intermediário de resultado. Nela, a descrição é usada para apresentar as categorias, construídas a partir das propriedades e dimensões encontradas por meio da esquematização dos dados (Corbin; Strauss, 2015).

Por último, a teoria é o nível máximo desejado pela *Grounded Theory*. Ela é alcançada quando o pesquisador encontra um conceito mais abstrato (“conceito central”) que, ao passar pela etapa de integração com os demais, consegue explicar o fenômeno investigado de alguma forma. Entretanto, esse processo é muito mais complexo do que alguns analistas qualitativos iniciantes imaginam. Por isso, a definição do objetivo de pesquisa deve ser baseada, além da problemática, no tempo disponível e nas habilidades do pesquisador (Corbin; Strauss, 2015). Logo, a presente dissertação propôs a entrega de um ordenamento conceitual, julgando coerente com o nível requerido por um programa de mestrado e alinhado com a justificativa apresentada no capítulo 1 de que grande parte dos trabalhos em administração com a GT não tomam o cuidado em apresentar os elementos-chave, interferindo no rigor científico da pesquisa.

3.1.1 Objeto de Estudo

Os passos iniciais para caracterizar o objeto de estudo são a identificação de uma população e a delimitação de um ambiente. Dessa forma, sobre a população, a presente pesquisa buscou enfatizar a percepção do fenômeno estudado a partir de gestores pertencentes ao contexto organizacional de *startups*. Esse conceito de empresa surgiu nos Estados Unidos na década de 1990 (Silva, 2023) e é caracterizado pelo modelo de negócio altamente escalável, assim como ter e usar a tecnologia como principal ferramenta de operação (ABStartups, 2024).

Essa conjuntura pode ser analisada tanto numa perspectiva organizacional, cujos atores envolvidos são diretamente ligados à instituição, como também sob o olhar de ecossistema, em que, além dos trabalhadores e fundadores, existe a figura do investidor, do regulamentador, das instituições de ensino, entre outros *stakeholders* (Cukier; Kon, 2018).

Em relação à delimitação do ambiente, pelo fato do pesquisador e do programa de pós-graduação serem oriundos do estado de Sergipe, a ideia inicial foi coletar dados de empresas dessa localidade. Porém, os trabalhos acadêmicos de Silva (2023) revelam que o estado de Sergipe ainda não possui um ambiente de *startups* consolidado, além de Martins (2023) retratar que há uma indisposição de empresas locais em contribuir com estudos acadêmicos. Portanto, a coleta de dados se restringiu às *startups* provenientes do estado de Pernambuco.

A região nordeste do país é a que possui maior destaque na comunidade de *startups* fora do eixo sul-sudeste do país, representando 25,77% da população total (SEBRAE, 2023). No entanto, a descrição desse cenário é prejudicada pelas diferentes bases de dados secundários e seus critérios de avaliação. Por exemplo, de acordo com o *Startups Report* Brasil, os estados nordestinos com maior quantidade de empresas *startups* são: Pernambuco (760) e Rio Grande do Norte (724) (SEBRAE, 2023). Em compensação, no mapeamento do ecossistema de *startups* realizado pela Associação Brasileira de *Startups* (ABStartup) e a consultoria Delloite em 2023, o estado de Pernambuco recebe destaque no relatório pela consolidação de suas organizações, sendo o estado brasileiro com a maior porcentagem de *startups* em seu último estágio de maturidade, o de escala (ABStartups, 2023). Sendo assim, com bases nessas informações, foram definidos como objeto de estudo as *startups* oriundas do estado de Pernambuco devido ao seu notório reconhecimento e maior quantitativo desse tipo de empresas na região Nordeste do Brasil.

Com essa definição, foi angariada uma ajuda de custos para a coleta de dados de forma presencial, esse recurso financeiro foi intermediado pelo programa de pós-graduação do discente. Já em Recife, capital de Pernambuco, a sondagem por participantes começou pelo grupo de *WhatsApp* da comunidade Manguezal, a maior comunidade do ecossistema de *startups* do estado de Pernambuco. Por lá, foi enviada uma mensagem convite com o resumo da pesquisa e as credenciais do pesquisador. Após isso, quatro informantes indicaram interesse em participar, sendo feitas as entrevistas, referentes ao ciclo 1, de forma presencial e com auxílio de gravador de voz. Para acessar os entrevistados do ciclo 2, os informantes anteriores sugeriram contatos e as entrevistas foram feitas de forma remota e com o auxílio da gravação de tela das plataformas *Microsoft Teams* (MT) e *Google Meet* (GM) (ver quadro 4).

Vale ressaltar que, por se tratar de uma pesquisa que envolve seres humanos, foi protocolado o processo, CAAE 82428724.4.0000.5546, junto à plataforma Brasil. Com isso, após a avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Sergipe, foi obtido o parecer favorável, nº 7.238.536. Por fim, para garantir a ética e privacidades dos dados, todos os informantes concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, TCLE (Apêndice E).

3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

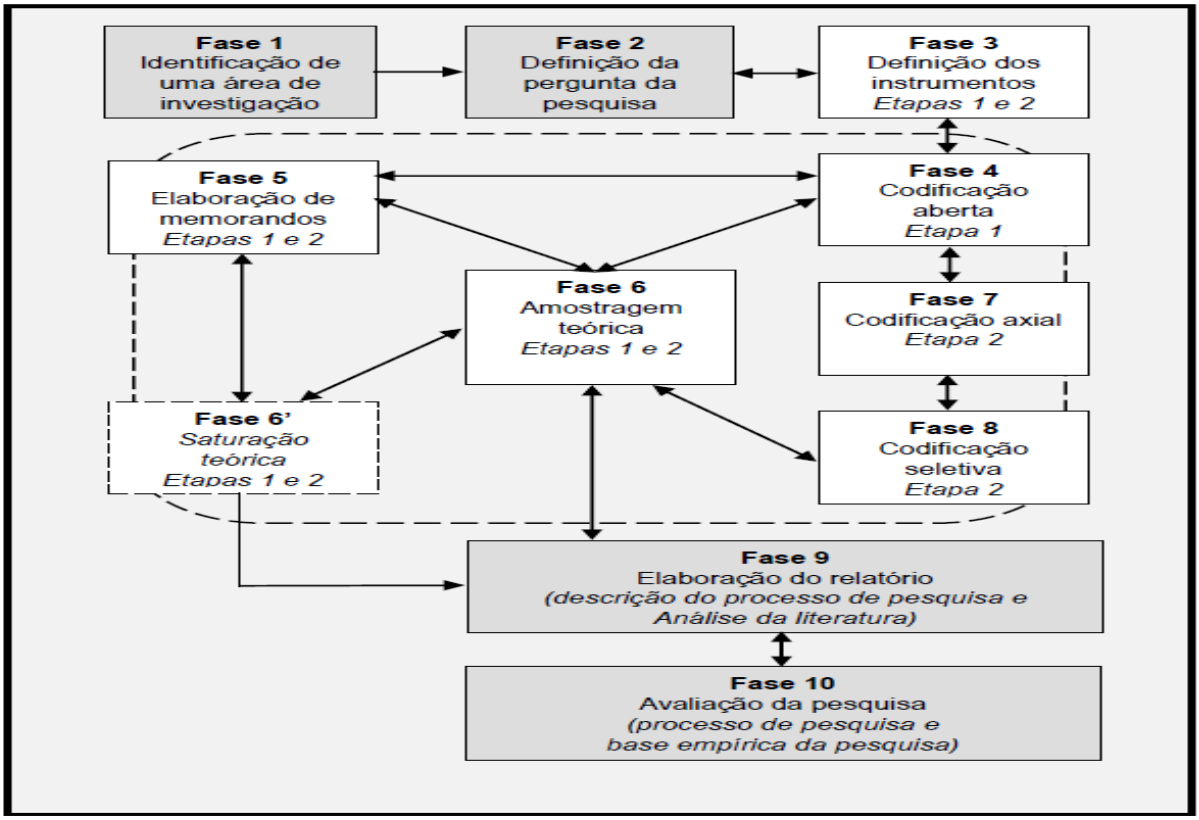
Como visto nas seções anteriores, a complexidade da abordagem qualitativa junto a elementos da GT é evidente. Portanto, para facilitar a operacionalização, os procedimentos metodológicos seguidos nesta pesquisa foram sugestões propostas nos trabalhos desenvolvidos por (Oliveira; Nakayama, 2018) que serviram como guia teórico e o trabalho de Costae Itelvino (2018) como guia prático, ambos descritos nas próximas seções.

3.2.1. Guia teórico

Como guia teórico, foram usadas as sugestões de operacionalização oferecidas por Oliveira e Nakayama (2018), – estudiosos com experiência reconhecida com a metodologia da GT – autores do artigo "Operacionalização de uma *Grounded Theory*: o percurso metodológico". Apesar do referido trabalho ter sido resultado de uma pesquisa na área de sistemas da informação, há também o envolvimento de elementos da gestão e, por consequência, da administração. Além de ter a tecnologia no espectro de análise, ou seja, tal caminho metodológico foi facilmente adaptado para a presente pesquisa.

A figura 2 ilustra as fases de operacionalização da GT sugerida por Oliveira e Nakayama (2018). Nela, os pesquisadores elaboraram o desenho metodológico da abordagem *Straussiana* em 10 fases, as quais estão detalhadas no quadro 3, a partir das indicações feitas por Tarozzi (2011).

Figura 2 - Fases de operacionalização



Fonte: Adaptado de Oliveira e Nakayama (2018).

Uma das principais características da GT é o processo de análise interativo, razão pela qual, os autores separaram a parte analítica em duas etapas para que a percepção da fluidez da metodologia fosse melhor compreendida (Oliveira; Nakayama, 2018). As fases 1 e 2 precedem o momento de análise e estão descritas com maior profundidade no capítulo de Introdução.

Em relação à fase 3, Corbin e Strauss (2015), sinalizam que a técnica de entrevista é uma das mais usadas em pesquisas qualitativas e por essa razão foi escolhida para a coleta de dados, dentre os três tipos de entrevistas mais conhecidas: "entrevista não-estruturada", "entrevista semiestruturada" e "entrevista estruturada". Foi escolhida a "semiestruturada", pois, nela, o cientista define previamente alguns tópicos para guiar a coleta. Além de apresentar uma mistura entre estruturação e autonomia, sendo um modo que proporciona maior confiança para os investigadores (Corbin; Strauss, 2015). Além disso, vale destacar que, a fim de evitar que as teorias preexistentes limitem o desenvolvimento da pesquisa, os roteiros de entrevistas (Apêndice F) foram construídos sem um direcionamento estritamente teórico.

Quadro 3 - Detalhamento das fases da vertente *straussiana*

FASE	DESCRIÇÃO
Fase 1	• **Identificação da área de investigação:** É possível usar a literatura para delimitar a área de interesse, mas não de modo exaustivo. Dessa forma, é possível definir um campo de investigação não tão amplo, porém com tamanho suficiente para que seja possível analisar o fenômeno investigado (Corbin; Strauss, 2015).
Fase 2	• **Definição de uma pergunta gerativa da pesquisa**: "As questões de pesquisa especificam o tópico a ser abordado durante a pesquisa (...). A questão original em um estudo de *grounded theory* é frequentemente ampla e aberta. Novas questões surgem durante a análise." (Corbin; Strauss, 2015, p. 54)
Fase 3	• **Definição dos instrumentos:** "Uma das virtudes dos estudos em *grounded theory* e da pesquisa qualitativa em geral é que existem muitas fontes diferentes de dados. Isso inclui, mas não está limitado, entrevistas (...). Em qualquer estudo, dependendo do problema a ser investigado, um pesquisador pode usar uma ou várias dessas fontes sozinhas ou em combinação." (Corbin; Strauss, 2015, p. 37)
Fase 4	• **Codificação aberta: "**separar dados e delinear conceitos para representar o significado interpretado dos dados brutos." (Corbin; Strauss, 2015, p. 239)
Fase 5	• **Elaboração de memorandos:** Registros do processo de coleta e análise dos dados que auxiliam o pesquisador a mapear o processo de pesquisa (Corbin; Strauss, 2015).
Fase 6	• **Amostragem teórica:** "O objetivo da amostragem teórica é coletar dados de lugares, pessoas e eventos que maximizarão as oportunidades de desenvolver conceitos em termos de suas propriedades e dimensões, descobrir variações e identificar relações entre conceitos." (Corbin; Strauss, 2015, p. 134)
Fase 7	• **Codificação axial:** Processo que busca encontrar relações entre as categorias conceituais e suas dimensões (Corbin; Strauss, 2015).
Fase 8	• **Codificação de integração:** Processo de refinamento com intuito de encontrar uma categoria central (Corbin; Strauss, 2015).
Fase 9	• **Elaboração do relatório:** "Em uma GT o texto final exige a 'prestação de contas' não somente do produto, mas sobretudo do processo de pesquisa." (Oliveira; Nakayama, 2018, p. 577)
Fase 10	• **Avaliação da pesquisa:** Apesar de ser uma tarefa bastante difícil, é possível estabelecer critérios para avaliar a qualidade e credibilidade da pesquisa (Corbin; Strauss, 2015).

Fonte: Adaptado de Oliveira e Nakayama (2018).

As fases 4, 5 e 7 são relacionadas a parte prática da pesquisa, sendo assim, são detalhadas na subseção 3.2.2. Em compensação, para a montagem da amostragem teórica (fase 6) foi adotada a técnica de bola de neve para a prospecção de entrevistados, uma técnica não-probabilística e recomendada para pesquisas com dificuldades em alcançar um número razoável de entrevistados. Nela, a amostra é formada com a ajuda dos próprios informantes (Vinuto, 2014). Ademais, por se tratar de um processo interativo, as entrevistas foram dívidas em dois ciclos até encontrar a saturação teórica. Os detalhes podem ser vistos no quadro 4.

Quadro 4 - Relação de Entrevistas e Documentos

INFORMANTE	ENTREVISTA	DOC.	CICLO	MODO	PERÍODO	DURAÇÃO
Informante 1	Entrevista 1	D1	Ciclo 1	Presencial	JUL/SET/24	44 min e 18 s
Informante 2	Entrevista 2	D2	Ciclo 1	Presencial	JUL/SET/24	19 min e 2 s
Informante 3	Entrevista 3	D3	Ciclo 1	Presencial	JUL/SET/24	52 min e 6 s
Informante 4	Entrevista 4	D4	Ciclo 1	Presencial	JUL/SET/24	46 min e 36 s
Informante 5	Entrevista 5	D5	Ciclo 2	Remoto - MT	JAN/ABR/25	30 min e 29 s
Informante 6	Entrevista 6	D6	Ciclo 2	Remoto - MT	JAN/ABR/25	24 min e 11 s
Informante 7	Entrevista 7	D7	Ciclo 2	Remoto - GM	JAN/ABR/25	26 min e 40 s
Informante 8	Entrevista 8	D8	Ciclo 2	Remoto - GM	JAN/ABR/25	30 min e 48 s

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Por fim, para entregar o ordenamento conceitual proposta, não foi necessário o uso da fase 8, codificação seletiva, pois esta fase está relacionada com o desenvolvimento de uma teoria, o que não é objetivo desta pesquisa. A fase 9 aconteceu no decorrer do trabalho, visto que os principais detalhes dos manuseios de dados, dos resultados e do processo de pesquisa são apresentados nos próximos capítulos, assim como a fase 10.

3.2.2 Guia Prático

Por se tratar de uma análise de dados complexa, o uso de *softwares* qualitativos é encorajado e, nesse caso, foi usado o *software ATLAS t.i.* , o qual possui grande adesão em estudos com aplicação da GT (Medeiros; Guedes Dos Santos; Erdmann, 2019).

Costa e Itelvino (2018) argumentam que o *software* é extremamente útil para trabalhos como a GT devido a sua capacidade de organizar e cruzar os dados, facilitando o processo de codificação. Por isso, como guia prático, foi usado o exemplo didático de autoras, do artigo intitulado *"Grounded Theory com utilização do software ATLAS.TI: um exemplo empírico de estudo sobre estratégia de ascensão do empreendedorismo inovador em negócios sociais"*. O trabalho é um resumo didático de artigos nas áreas de empreendedorismo e inovação (Costa; Itelvino, 2018).

Das fases elencadas no guia teórico, o *ATLAS t.i.* auxilia na aplicação das etapas referentes ao processo de codificação, sendo elas as fases 4, 5 e 7. O quadro 5 relaciona elas com os processos e as ferramentas do *software*. Todavia, vale destacar que foi preciso fazer algumas adaptações do exemplo didático devido a atualização de versões do programa desde a publicação do artigo em 2018, assim como uma nova ferramenta disponibilizada pelo *ATLAS t.i.* (versão 25.0.132924) que foi utilizada, a codificação intencional por inteligência artificial (IA).

Essa funcionalidade permite que o grande volume de dados brutos seja analisado de forma mais profunda com auxílio de IA, sem perder o direcionamento do pesquisador,

proporcionando maior controle do analista, transparências e, consequentemente, melhores resultados.

Quadro 5 - Aplicação da GT no *ATLAS t.i.*

Procedimentos de Codificação (fases)	**Grounded Theory**	**ATLAS.ti (processos)**	**ATLAS.ti (funções)**
Codificação aberta (fases 4 e 5)	Identificar propriedades e agrupá-las em categorias conceituais.	Identificar citações, memorandos e agrupá-los em códigos	• Citações • Memos • Codificação intencional com IA
Codificação Axial (fase 7)	Agrupar categorias e relacioná-las.	Agrupar códigos em famílias de códigos e relacioná-los em uma visão de rede	• Coocorrência entre códigos • Redes

Fonte: Adaptado de Costa e Itelvino (2018).

De forma geral, no processo de análise dessas fases, existe a junção entre a codificação e o processo de pensamento. Sendo assim, na codificação aberta, os dados são "abertos" com o auxílio da técnica de microanálise, em que de forma minuciosa e em um processo de análise linha a linha, são atribuídos conceitos aos dados e depois agrupam-se em categorias (Corbin; Strauss, 2015). Essa dinâmica dentro do *software* consiste em: 1- identificar citações nas transcrições das entrevistas; 2 - escrever memorando unindo às citações com as observações do pesquisador; 3- gerar códigos a partir da codificação intencional com IA usando os memorandos e citações como base de dados.

Em contrapartida, na fase de codificação axial com a ajuda da comparação constante, essas categorias, assim como suas propriedades e dimensões, são agrupadas e relacionadas, resultando na confecção do ordenamento conceitual (Corbin; Strauss, 2015). A aplicação desse processo no *software* foi feita com o auxílio de duas ferramentas de análise de coocorrência entre os códigos.

Primeiramente, o cálculo do coeficiente de coocorrência ***"c",*** o qual indica a força de relação entre dois códigos analisados. Podendo variar dentro do intervalo "0" e "1", indicando que quanto mais próximo de "1" o valor do coeficiente estiver, maior a força de coocorrência entre os códigos. A segunda é uma ferramenta de visualização, o diagrama de Sankey. Ele pode ser usado para representar a conexão entre dados e ajuda numa perspectiva mais ampla de análise.

Por fim, o processo de pensamento é o registro das análises feitas durante o processo de pesquisa. Para a codificação aberta, o registro é feito por meio de memorandos. De outro modo, o registro da codificação axial é feito através de diagramas, e com a ajuda da funcionalidade "redes" dentro do *software ATLAS t.i.* Para organizar essas redes, o *software* identificou 679 códigos no ciclo 1 e 448 no ciclo 2, divididos em quatro categorias (ver capítulo 4). Como a metodologia GT incentiva a análise cíclica e comparativa, foi permitido que alguns códigos fossem sobrepostos uns aos outros nos dois ciclos (ver Apêndices A, B, C e D), resultando em um total de 947 códigos analisados.

A partir da análise, notou-se que a maioria dos códigos possuíam magnitudes muito baixas. Dessa forma, foram analisados os 3 códigos com maiores magnitudes de cada categoria, pois eles se destacavam diante dos demais. Fato corroborado após a saturação teórica no fim da análise 2, onde foi possível perceber que, de forma geral, os códigos de maiores magnitudes mantiveram seus níveis de destaque.

3.3. MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Por fim, para que se tenha uma visão sistematizada dos principais pontos apresentados no capítulo 3 sobre os procedimentos metodológicos, o quadro 6 apresenta a matriz de amarração (Mazzon, 1981) desta dissertação. Nela, são apresentados os elementos-chave como objetivos, ferramentas de coleta e análise, assim como o roteiro de entrevistas utilizado.

Quadro 6 – Matriz de Amarração

<table>
<tr><th colspan="4">Questão de Pesquisa</th></tr>
<tr><td colspan="4">Como ocorrem os fenômenos de discursos gerenciais e das tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho das startups sob a ótica de seus gestores?</td></tr>
<tr><th>Objetivo geral</th><th>Objetivos específicos</th><th>Roteiro de Entrevistas</th><th>Metodologia</th></tr>
<tr><td rowspan="6">Compreender os fenômenos de discursos gerenciais e as tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho de startups sob a ótica de seus gestores.</td><td rowspan="2">• Explorar como os discursos e as tecnologias sobre vigilância no ambiente de trabalho influenciam a realidade gerencial das startups pernambucanas;</td><td rowspan="6">1 – Qual a sua idade, a sua localidade atual e a sua localidade de origem?
2 – Conte-me sobre sua startup e o seu papel na empresa?
3 – Para você, como é trabalhar em uma startup e o seu dia a dia?
4 – Como é feita a comunicação, dentro e fora do expediente, com os seus subordinados e seus gestores? Qual o papel dessa dinâmica no gerenciamento do trabalho?
5 – Como é feita a gestão técnica e comportamental dos subordinados? Qual é a influência da tecnologia nessa dinâmica?
6 – Como é feita a avaliação da produtividade e do comportamento dos subordinados? Qual é a influência da tecnologia nessa dinâmica?
7 – Qual o propósito com essas formas de gestão e avaliação?</td><td>Grounded Theory (técnica analítica)
Corbin e Straus (2015)</td></tr>
<tr><td>Instrumento de pesquisa</td></tr>
<tr><td rowspan="2">• Apresentar um ordenamento conceitual que retrate os fenômenos observados.</td><td>Coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas</td></tr>
<tr><td>Grupo e Ambiente</td></tr>
<tr><td rowspan="2">• Elaborar uma análise crítica a partir dos achados obtidos.</td><td>Gestores de Startups oriundas de Pernambuco</td></tr>
<tr><td>Ferramenta de Análise</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td>Software AtlasTi, versão 25.0.132924</td></tr>
</table>

Fonte: Inspirado em Mazzon (1981).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são explanados os resultados obtidos a partir da metodologia exposta no capítulo anterior, assim como as discussões a partir das informações encontradas.

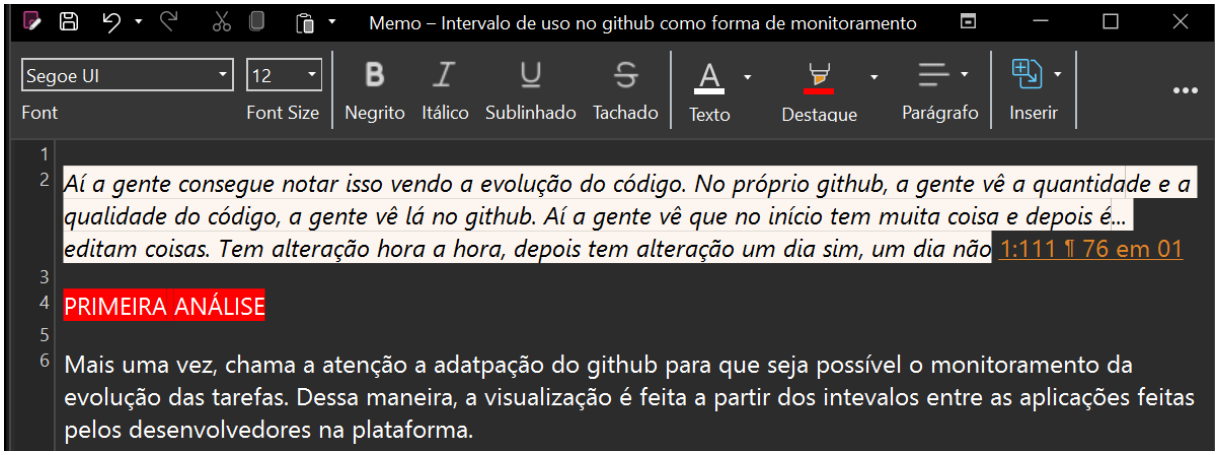
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DO CICLO 1

No primeiro ciclo, foram analisados os documentos **D1, D2, D3, D4, referentes às transcrições das entrevistas 1, 2, 3 e 4 respectivamente** (Quadro 4). A seguir, é apresentada a codificação aberta.

4.1.1 Codificação aberta

Conforme explicado no capítulo 3, o primeiro passo para o processo de codificação foi a identificação de citações e a escrita de memorandos. Dessa forma, seguindo o guia descrito no quadro 4, foram identificadas citações por meio da técnica de microanálise e, a partir da observação do pesquisador, foram escritos os memorandos, como aparece na figura 3:

Figura 3 – Exemplo da identificação de citações e escrita de memorandos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

A figura 3 exemplifica como se deu esse processo. O primeiro parágrafo consiste em uma citação retirada do documento "D1", já o primeiro parágrafo traz uma primeira análise dessa passagem. Ao repetir esse processo para o resto da transcrição de "D1" e todos os outros documentos do Ciclo 1, o quadro 7 traz o total de citações e memos na primeira parte da codificação aberta.

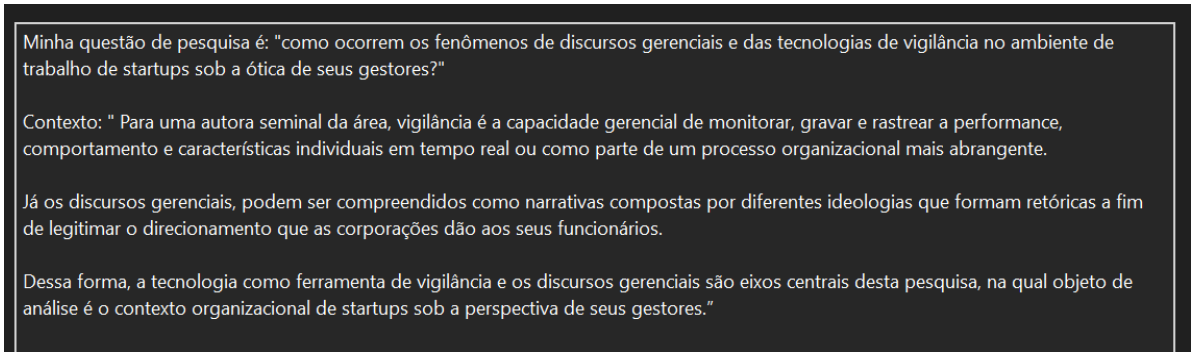
Quadro 7 - Número de Citações e Memos – Ciclo 1

Documento	Nº de Citações e Memos
D1	56
D2	26
D3	60
D4	31
TOTAL	177

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Posteriormente, foi aplicada a ferramenta de codificação intencional com IA a fim de finalizar o processo de codificação aberta do ciclo 1. O primeiro passo para o uso dessa utilidade é adicionar um contexto através da escrita do *prompt* (espaço onde o pesquisador direciona a análise do *software* de acordo com o contexto de sua pesquisa), retratado na figura 4. O objetivo foi retratar os conceitos centrais da pesquisa, o discurso gerencial e as tecnologias de vigilância, assim como deixar claro que o objeto de estudo da dissertação tratava-se de o ambiente organizacional de *startups* sob a perspectiva de seus gestores. A intenção de uma escrita curta e concisa teve como pretexto a prevenção contra a contaminação por excesso de viés.

Figura 4 - *Prompt* para codificação intencional com IA



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Logo, após a aplicação da inteligência artificial, o *software* retorna sugestões de perguntas secundárias para guiarem a obtenção de resultados, assim como possíveis nomenclaturas de códigos que se relacionem com essas questões. O quadro 8 expõe as quatro questões norteadores sugeridas pelo programa, assim como os códigos relacionados.

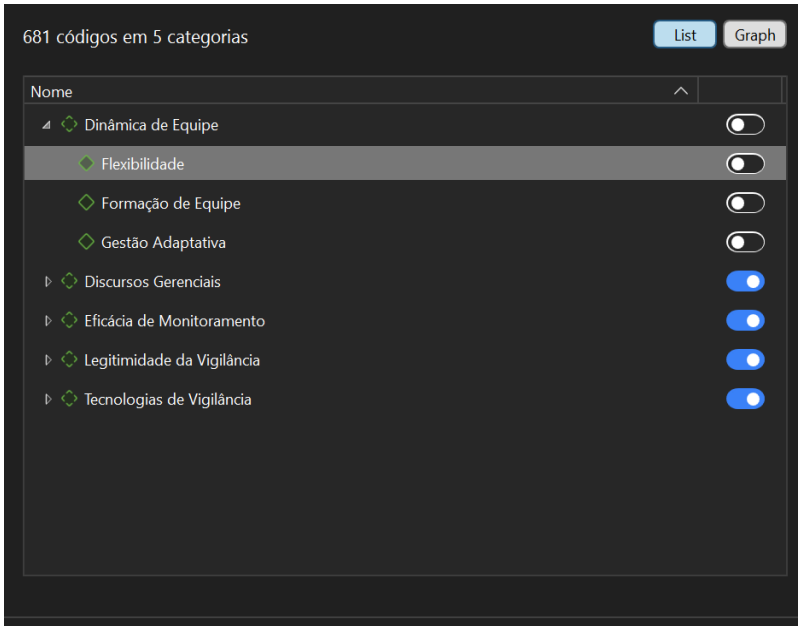
Quadro 8 - Sugestões de questões e códigos retornados pela codificação intencional com IA

Pergunta	Categoria de Código
1- Como ocorrem os fenômenos de discursos gerenciais e das tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho das startups sob a ótica de seus gestores?	Discursos gerenciais
2- Como os gestores percebem a eficácia dessas tecnologias no monitoramento de funcionários?	Eficácia de Monitoramento
3- Que narrativas gerenciais são utilizadas para legitimar o uso de vigilância?	Legitimidade da Vigilância
4- Quais são as principais tecnologias de vigilância utilizadas nas startups?	Tecnologias de Vigilância

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Com a confirmação dessa configuração de análise, o *software* gerou 681 códigos divididos em cinco categorias, como ilustra a figura 5. No entanto, também a critério do pesquisador, a categoria "Dinâmica de Equipe" foi retirada da análise. Pois, quando comparadas com as outras categorias, ela representava apenas uma pequena quantidade de códigos, além de estar presente em apenas uma citação. Fato esse que poderia fazer com que a análise dessa categoria acabasse destoando do resto dos resultados. Com isso, o número reduziu-se para 679 códigos analisados no ciclo 1.

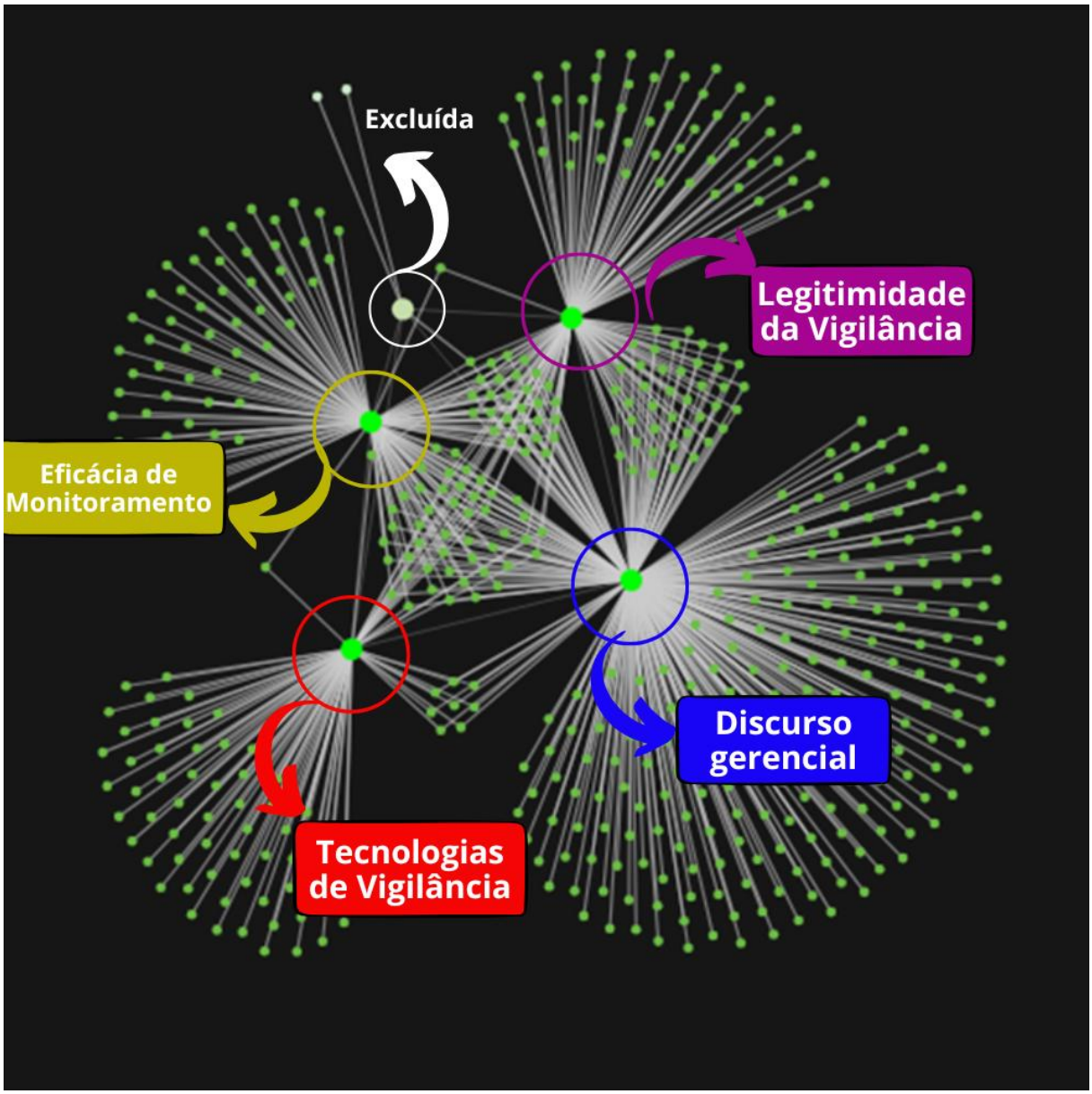
Figura 5 – Lista de códigos e categorias gerados pela codificação intencional com IA – Ciclo 1.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Dessa forma, quatro categorias surgiram como foco de análise do ciclo 1, sendo as seguintes: 1 – Discurso gerenciais; 2 – Eficácia de monitoramento; 3 – Legitimidade de Vigilância; 4 – Tecnologias de Vigilância. Vale destacar que os 679 códigos criados podem estar presentes em mais de uma categoria, haja vista a possibilidade de as categorias estarem relacionadas entre si, como expõe a figura 6. Onde os nós circulados representam as categorias, e os outros nós os códigos criados.

Figura 6 - Gráfico de códigos e categorias gerados pela codificação intencional com IA -Ciclo 1



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Por fim, a nomenclatura que elucida essa dinâmica em que os códigos podem aparecer em mais de uma categoria é chamada de "magnitude". Ela representa a quantidade de vezes (magnitude) em que cada um dos 679 códigos aparece sob a perspectiva de uma categoria. Por exemplo, sob a perspectiva de "discursos gerenciais", o código "monitoramento" aparece nas citações 296 vezes. Os Apêndices A, B, C e D elencam a magnitude dos códigos sob as perspectivas das categorias de "Discursos gerenciais", "Eficácia de monitoramento", "Legitimidade de Vigilância" e "Tecnologias de Vigilância", respectivamente.

4.1.2 Codificação Axial

Como detalha o quadro 4 na fase de codificação axial e após a codificação aberta, os códigos foram agrupados em categorias, formando famílias de códigos. Para iniciar a visualização dos resultados, num primeiro momento, foram analisadas as relações de coocorrência entre as quatro categorias do ciclo 1.

A figura 7 ilustra o diagrama formado pelas diferentes conexões observadas com o auxílio do coeficiente “c”. Nela, é possível perceber que a maior intensidade de forças (c = 0,67) está entre as categorias “Discurso Gerencial” e “Legitimidade da vigilância”. Em compensação, a menor intensidade encontrada (c = 0,16) foi entre as categorias “Tecnologias de vigilância” e “Discurso Gerencias”.

Em suma, os resultados mostram que existem seis relações de coocorrência entre as quatro categorias de código. Em ordem de intensidade, são elas:

1 - “Discurso Gerencial” e “Legitimidade da vigilância” (c=0,67);

2 - “Eficácia de Monitoramento” e “Tecnologias de Vigilância” (c=0,48);

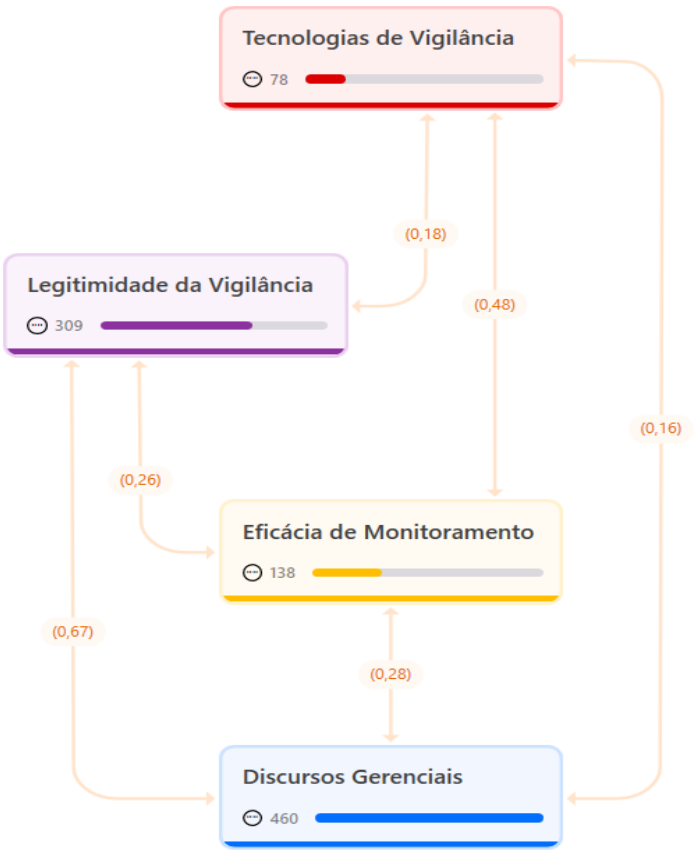
3 – “Eficácia de Monitoramento” e “Discurso Gerencial” (c=0,28);

4 - “Legitimidade da vigilância” e “Eficácia de Monitoramento” (c=0,26);

5 - “Legitimidade da vigilância” e “Tecnologias de Vigilância” (c=0,18);

6 - “Discurso Gerencial” e “Tecnologias de Vigilância” (c=0,16).

Figura 7 - Diagrama de coocorrência entre as categorias de códigos no Ciclo 1

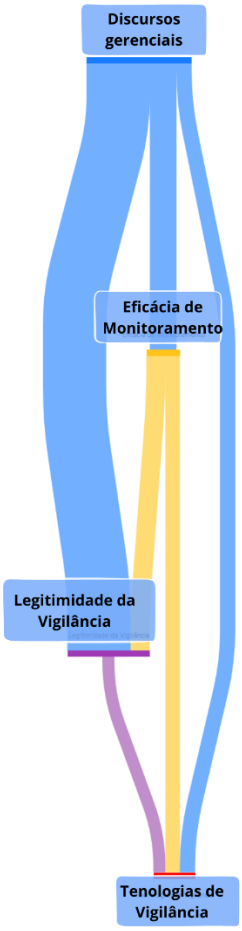


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Ao refletir sobre os achados, em um primeiro momento, é possível inferir que a relação entre os fenômenos de discurso gerencial e tecnologias de vigilância ocorre com baixa intensidade no ambiente de *startups*. Entretanto, ao visualizar os mesmos resultados com o auxílio da figura 8, nota-se que que há um caminho entre essas duas famílias de códigos. Como explicado no capítulo 3, o diagrama de Sankey ajuda a observar as direções e a intensidades do fluxo de dados entre as categorias.

Para a análise da imagem, ressalta-se que o gráfico está preservando a cor do nó de origem do fluxo. Por exemplo, a cor azul indica que o fluxo está partindo da categoria de "discurso gerencial". Além disto, a largura da trajetória também é relevante, ela é proporcional ao valor de "c". Ou seja, quanto maior a intensidade da força de coocorrência, mais largo o fluxo. Com isso, percebe-se que, antes de impactar o uso de tecnologias de vigilância, o discurso gerencial tenta legitimar e garantir a eficácia dessa prática, dando mais ênfase à legitimação.

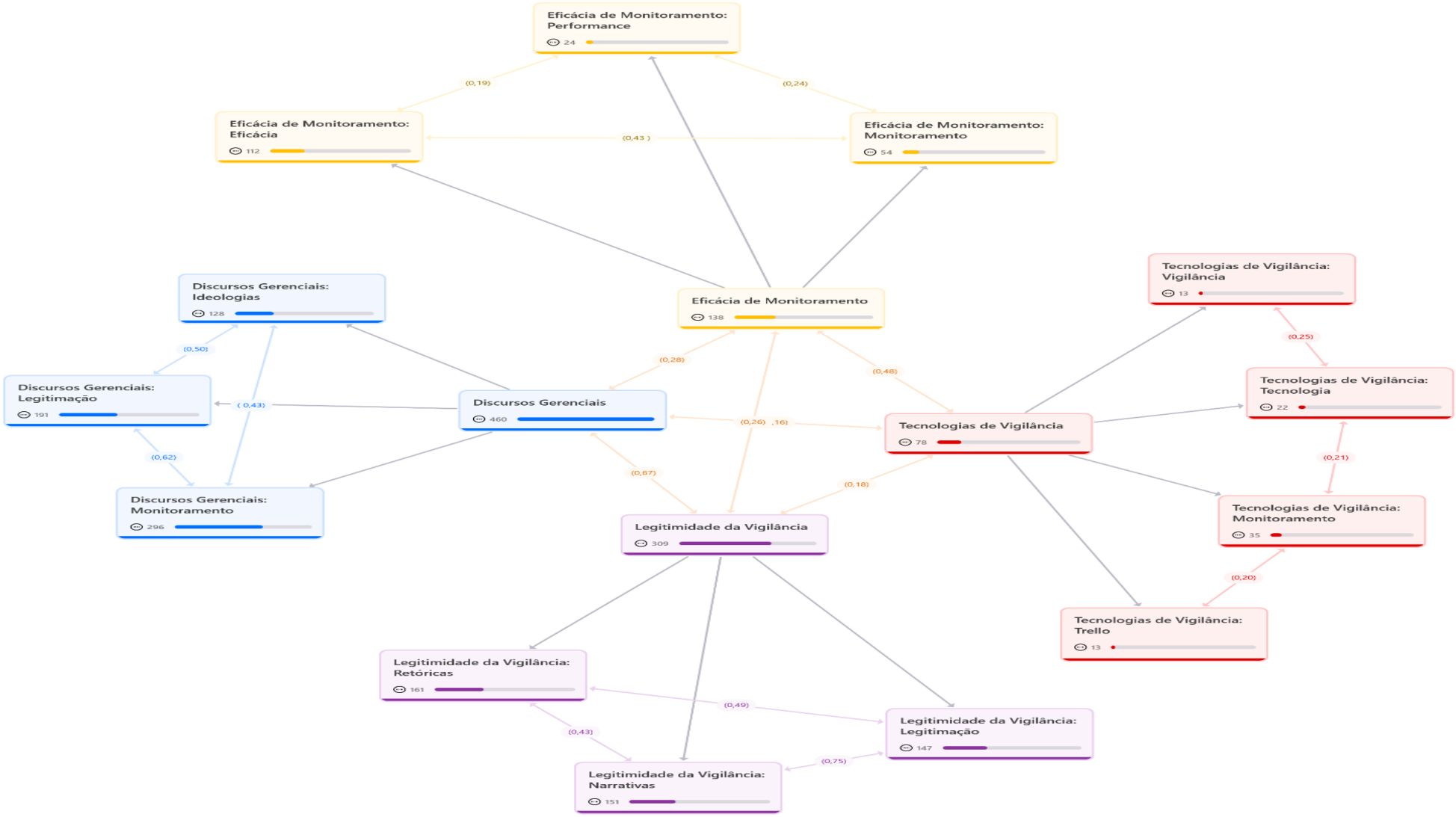
Figura 8 - Diagrama de Sankey do Ciclo 1



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

No decorrer desse capítulo, as nuances de cada categorias são analisadas de maneira focalizada para investigar a dinâmica de cada fenômeno individualmente. Assim, a figura 9 apresenta o digrama de rede do Ciclo 1, nela estão as quatros categorias de códigos, os códigos com maiores magnitudes de citação e, por fim, a força de relação entre eles, expressa pela letra "c".

Figura 9 - Digrama de Rede do Ciclo 1

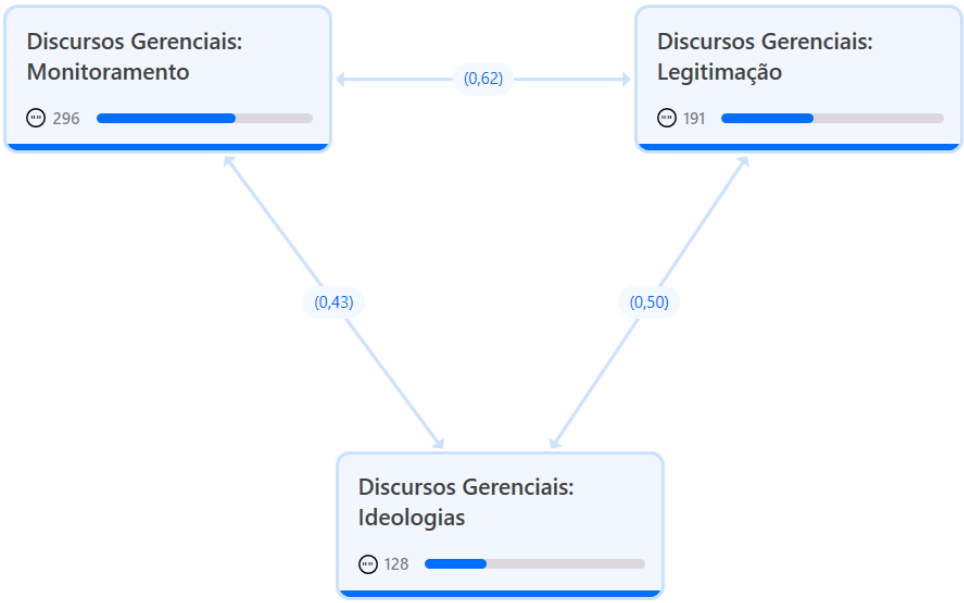


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

4.1.2.1 Ciclo 1– Categoria: Discursos Gerenciais

A segunda parte da fase axial foi a análise de coocorrências dentro de cada categoria a fim de construir redes de conexões. A figura 10 demonstra a rede simplificada formada por códigos da categoria "Discursos Gerenciais" com as três maiores magnitudes de citações e suas relações com respectivos "c". O objetivo dessa categoria é entender como ocorre a dinâmica do discurso gerencial em relação às tecnologias de vigilância no ambiente laboral de *startups* (ver quadro 8).

Figura 10 – Diagrama simplificado de "Discurso gerencial" Ciclo 1



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Dessa maneira, para entender melhor como funciona o fenômeno de discurso gerencial nas *startups* sob a ótica dos gestores, a figura 10 mostra que há três relações de códigos com maiores intensidades, sendo eles: "Monitoramento", "Legitimação" e "Ideologias", retratam o fenômeno de discurso gerencial dentro das *startups*. Os resultados mostram que o monitoramento da produtividade passa por um processo de legitimação, e é sustentado por ideologias.

Para entender melhor, a primeira relação de maior força acontece entre os códigos de "Monitoramento" e "legitimação" (c = 0,62). As falas associadas a essa conexão demostram que a ação de monitoramento dentro do contexto organizacional de *startups* precisa passar por uma espécie de legitimação. No entanto, é possível perceber que encontrar o equilíbrio entre legitimação e monitoramento não é uma tarefa fácil.

Por exemplo, o entrevistado 3 relatou que ele tem a preocupação em proporcionar um ambiente de trabalho que desperte o interesse do funcionário de estar presente na empresa, desde que isso também proporcione uma produtividade maior. Ou seja, o ambiente agradável precisa ser um fator que legitime o monitoramento da performance dos funcionários.

> “É, assim. Eu sempre digo que salário sempre vai ser a parte mais difícil de manter, porque todo mundo quer ganhar mais, todo mundo quer crescer. Principalmente, nas nossas gerações, né? Que é uma geração mais inquieta, de crescimento muito rápido. Então, é o nosso maior desafio. Mas eu falo é de ambiente mesmo, deixar um ambiente que dê vontade de vir, só que não pode ser só uma colônia de férias. Então, tem que ter vontade de vir, mas tem que ter vontade de produzir também” (entrevistado 3).

Além disso, o entrevistado 3 possui uma experiência prévia em ambiente tradicional do setor bancário. Para ele, o monitoramento de produtividade muitas vezes era feito de forma agressiva, o que fez desejar não replicar esse comportamento em sua *startup*. Todavia, ele se questiona até que ponto a preocupação com o ambiente de trabalho consegue sustentar a dinâmica de monitoramento. Não tendo uma resposta em definitivo para essa situação.

> “Eu vim de um ambiente de banco, né? Então, lá eu vi coisas que eu não queria colocar na minha empresa pela agressividade, mas gera muito resultado. E aí, tipo, é uma das coisas que, eu como CEO, fico pensando: ' Cara, qual o negócio, eu quero resultado ou ambiente?'. E aí, já me falaram: 'ó, cuidado para não transformar lá em uma colônia de férias e vocês só ficarem trocando dinheiro.' E já de gente lá de mercado, principalmente de mercado financeiro, que é um mercado muito mais agressivo. E aí a gente está nisso. Tentar montar esse equilíbrio dentro da nossa organização e como é que a gente vai fazer isso. Eu não tenho a resposta hoje” (entrevistado 3).

Porém, essa dificuldade vai além do ambiente presencial da empresa. Para aquelas que adotam o modelo de trabalho remoto, é preciso, também, combinar a rotina profissional com a rotina pessoal. O entrevistado 1 relata que, durante um tempo, acabou confundido as duas realidades, mas precisou se adaptar para que seu desempenho não fosse afetado.

> "Durante um tempo, confundiu um pouco, mas depois você tem que se adaptar. É... não só você precisa se adaptar, mas quem mora com você também. Porque, às vezes, você está lá no computador e a pessoa chega... - não é que te atrapalha - é que fica ali puxando assunto, mas ali você está trabalhando, não está só mexendo no computador. Então, tu tens que ter o entendimento dessa divisão. Depois que tem, aí fica mais tranquilo” (entrevistado 1).

A partir disso, parece que o tipo de ambiente, se é virtual ou presencial, também influencia a forma como o monitoramento é legitimado. O entrevistado 1 pontua que os

encontros presenciais são desejáveis em momentos que funcionam como marcos, tanto de início quanto de entrega de tarefas.

> “O presencial é sempre o início de alguma coisa. Então, vamos iniciar uma atividade, a gente faz presencial para se organizar melhor. A execução, a parte braçal não importa onde você está, você precisa só executar. Você não precisa estar em canto nenhum. E em uma entrega, você quer visualizar o que foi feito, você também faz presencial” (entrevistado 1).

A segunda relação de maior intensidade aconteceu entre os códigos de “Ideologias” e “Legitimação” (c = 0,50). Nesse cenário, de maneira geral, o discurso gerencial é legitimado por uma certa ideologia entre as *startups*. Por assim dizer, as adversidades enfrentadas nesse meio são suavizadas a partir de uma visão ideologizada do que significa pertencer ao ambiente de *startup*. Para exemplificar, o informante 1 relata a falência de uma de suas empresas, pois essa “quebra” aconteceu dentro de uma estrutura de investimento pertencente ao meio. Especificamente, o investimento anjo, uma forma de captar recursos feita por investidores menores em *startups*, quase sempre nos primeiros estágios de vida. Ele diz: “Eu costumo dizer que eu quebrei da melhor maneira, que é com o dinheiro dos outros. Porque eu quebrei com investimento anjo” (entrevistado 1).

De outro modo, a entrevistada 2, para responder o questionamento sobre como foi a adaptação para o modelo remoto que sua *startup* exigia, ela usa o comparativo com o modelo tradicional, no qual trabalhou durante muitos anos. É possível enxergar grande identificação como o modo de trabalho atual.

> "Nossa, muito rápido. Foi fantástico. Eu trabalhava 100% tradicional. Numa área 100% tradicional. Foi uma diferença incrível. Mas assim, a adaptação foi perfeita. Nasci para isso (risos). Eu digo que nasci na época errada, eu deveria ter nascido assim na sua época” (entrevistada 2).

Todavia, essa identificação com o estilo de vida de ser de uma *startup*, que legitima uma rotina de maiores cobranças por desempenho, nem sempre sai ilesa dos percalços da trajetória empreendedora. Quando perguntado sobre os problemas que no dia a dia de uma *startup* podem acontecer, o entrevistado 1 reconhece que a opinião pública tende a ser mais otimista do que a realidade, onde problemas como Síndrome de Burnout (estado de esgotamento emocional, físico e mental causado por um estresse crônico no trabalho) podem acontecer. O que faz refletir como a ideologia presente nesse meio é realmente muito significativa. Pois, mesmo diante de todas as problemáticas relatadas, ele ainda gosta bastante desse modo de trabalho, não enxergando a si mesmo em outro estilo empresarial.

> "Já tive respostas diferentes para essa pergunta em momentos diferentes. Por exemplo, eu sempre achei que empreender é massa. Teve um momento que eu achei que é chato, teve um momento que eu achei que é cansativo, teve momento que voltou a ser legal de novo. Então, essa questão de o cara ter uma veia empreendedora..., não venha se meter não que é uma vida maluca. Você não tem rotina, você não tem... você acaba se adaptando, mas é muito diferente do tradicional. Sei lá, você acordar, tomar o seu café e fazer o seu trabalho lá. Eu não me vejo desse jeito não. Já tentei, mas não é bom não" (entrevistado 1).

Por último, a relação de terceira maior intensidade foi entre os códigos de "Monitoramento" e "Ideologias" (c = 0,43). Nesse aspecto, as entrevistas mostram como as "ideologias", que corroboram o monitoramento de performance, parecem estar associadas a um propósito. O entrevistado 1 relatou que, às vezes, coisas simples como bebida energética e pizza são suficientes para que gestores convençam novos funcionários de *startups* a enfrentem madrugadas de trabalhos.

> "(...) Às vezes, o dono de uma *startup* vê um funcionário ali que tem uma habilidade, e que ele sabe desenrolar mais rápido, a galera monta em cima. E dá para convencer o rapaz quando é novo com *redbull* e pizza. Com *redbull* e pizza você consegue convencer um time a trabalhar de madrugada" (entrevistado 1).

Ao ser questionado sobre qual seria o motivo das pessoas "comprarem" essa ideia, ele argumenta que o sentimento de utilidade é um grande motivador. Ou seja, a sensação de criar coisas que causem impacto na vida da sociedade.

> "Porque, eu acho que é aquela busca de querer entregar algo funcionando. Então, é uma galera que gosta de ver algo que deu certo. (...)É, de se sentir útil, de entregar algo que vai funcionar. Então, é muito fácil eu chegar aqui e te dizer: ' ó, vamos entrar num time que a gente vai desenvolver um negócio que vai mudar a vida de não sei o que'" (entrevistado 1).

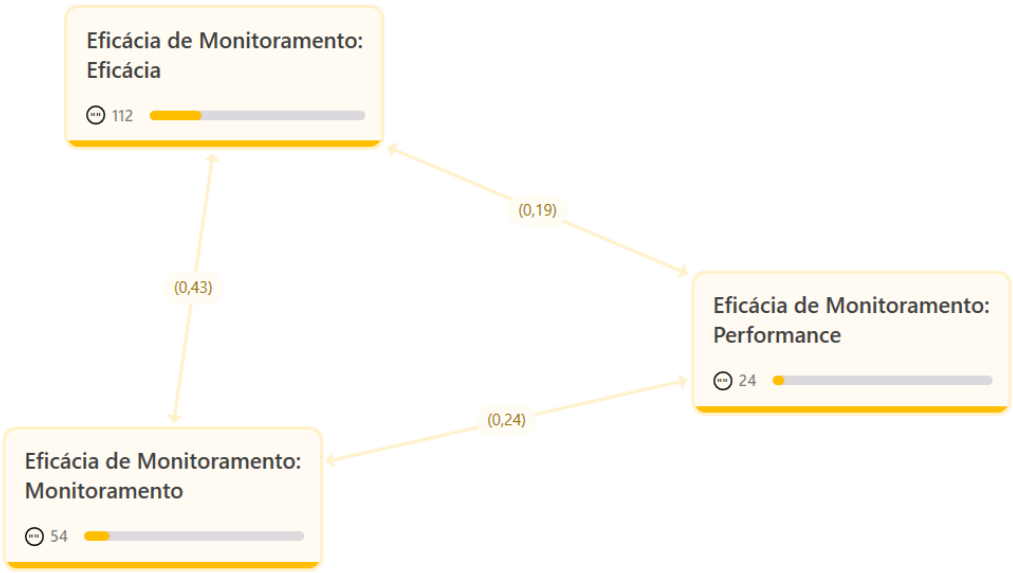
Nesse sentido, outros atores do ecossistema de *startups*, como a comunidade local, também ajudam a disseminar as "ideologias" pertencentes a esse meio. O entrevistado 3 afirma que dedica parte do seu tempo para ouvir fundadores de outras *startups* que fazem parte da comunidade. Para ele, receber mentoria de quem já trilhou esse caminho pode fazer com que ele tome decisões mais assertivas.

> "E aí, o que converso muito. A outra coisa que tu falaste, eu estou conversando muito com outros pares. Então, eu gasto um tempo também, tanto com os nossos *advisors*, tanto com pessoas próximas. Como eu sou de uma rede, a manguezal, eu conheço muito *founder* e tal, aí *aperriando* os caras: 'Poh, está acontecendo isso aqui, o que vocês fariam lá?' E aí, eu estou perturbando uma galera que já passou por isso. já teve sua startup, já vendeu, para me *mentorar*. Aí, eu sempre tenho isso de poh, escolher bem os meus mentores para que eu consiga, cada vez mais, tomar decisões mais assertivas possíveis, está ligado" (entrevistado 3).

4.1.2.2 Ciclo 1– Categoria: Eficácia de Monitoramento

A figura 11 traz o diagrama simplificado da categoria “Eficácia de Monitoramento”. Nele, estão as três maiores magnitudes de citações e suas relações com respectivos “c”. O objetivo dessa categoria é entender como se dá a percepção dos gestores em relação às tecnologias de vigilância (ver quadro 8).

Figura 11- Diagrama simplificado de "Eficácia de monitoramento" – Ciclo 1



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Para isso, ao analisar a conexão de maior força, “Monitoramento” e “Eficácia” (c= 0,43), é possível notar que os gestores usam diversas artimanhas para garantir a eficácia do monitoramento. Na maioria delas, a tecnologia está presente. A entrevistada 2 reforça que o uso de ferramentas tecnológicas de visualização e monitoramento são essenciais para a operacionalização da empresa, principalmente para atingir a escalabilidade, característica essencial de uma *startup*.

> “E com as tecnologias eu jamais faria o que eu faço hoje há 10 anos atrás. A minha base toda é tecnológica. Eu tenho que ter um ERP legal, eu tenho uma pessoa que faz os dashboards da gente. Aí, todo tipo de relatório a gente vai criando e passando para ele. Então, fica tudo muito automatizado isso aí. E a ideia da gente é ter menos tarefas repetitivas possíveis. Tudo que for possível automatizar, vai ser automatizado. Por que a gente só tem duas cabeças pensando no operacional né? A minha sócia é 100% operacional e eu. Então,

> a gente só tem nós duas. Se a gente não tiver essa tecnologia a nosso favor, a gente não anda, não escala" (entrevistada 2).

A partir disso, a gestão visual parece ser uma grande aliada dos gestores de *startups*. O entrevistado 1 ressalta que a visualização do fluxo de processos é essencial para garantir a eficácia e entrega resultados.

> "Vocês podem ver que a parede daqui de casa é toda riscada. Qualquer oportunidade de discutir alguma coisa, a gente risca, desenha e discute. Eu gosto muito da frase do 'entendeu, quer que eu desenhe?'. Então a gente desenha todo fluxo que a gente está fazendo para a gente ver, conseguir ver o que estamos fazendo" (entrevistado 1).

Além de alternativas analógicas, como o desenho na parede, e ferramentas digitais como o *dashboard*, os gestores utilizam tecnologias de comunicação para assegurar que a visualização do monitoramento ocorra de forma eficaz. Diante disso, surge um dilema entre "velocidade" e "eficácia". O entrevistado 3 disse que estava passando por esse problema. Segundo ele, o *WhatsApp* é um ambiente de grande distração, prejudicando o fluxo de trabalho e de informação. Por isso, ele está "combatendo" essa dinâmica por meio de outras tecnologias de comunicação que permitem a centralização da informação.

> "Mas o *WhatsApp,* às vezes, ainda é a comunicação mais rápida, assim, de fazer umas mensagens:' entre, aqui rápido para a gente ver, deu esse problema aqui'. A gente ainda usa muito. Eu estou tentando combater isso pra que a gente fique, cada vez mais, na nossa plataforma para centralizar e essa informação não se perder tão fácil, quanto é no *WhatsApp*. E até não gerar tanta distração, porque a gente está olhando o *WhatsApp* ali, aí vem outras coisas. Mas, dentro do *WhatsApp* também, a gente criou uma comunidade nossa com os grupos com cada setor bem definido. Então, marketing tem o dele, produto tem o dele, gestão também tem o dele e tem o do time. Mas acaba que ainda tem muita coisa no privado, e a gente está, cada vez mais, melhorando isso. Mas a gente ainda tem uma grande dificuldade" (entrevistado 3).

Assim como a eficácia, a busca por velocidade de comunicação também pode influenciar negativamente o bem-estar dos envolvidos. O entrevistado 4 informou que precisou fazer acordo com seus subordinados para estabelecer limites nas conversas por *WhatsApp*. Segundo ele, o excesso de informação durante a noite estava impactando a qualidade de seu sono.

> "Influencia, influencia. Aí, vai depender também dos acordos que você tem com o seu time, né? Porque de acordo com os meus times, a partir das sete da noite, nem fale comigo viu, por favor. Não é para ser chato, não é para ser nada. É porque estava num ponto que eu precisava me preservar, ter um tempo ali de descarrego da cabeça, para poder conseguir pelo menos dormir. Porque você chega com tanta coisa na cabeça que até dormir se torna difícil. Se você não descansa, acabou. Vira um efeito dominó, você não consegue fazer muita coisa. Tanto que é combinado com os times que: 'cara, bateu 19h, pode até

> mandar no grupo, está? Mas eu não vou olhar, eu deixo para responder no outro dia'. Então, assim, você acaba que acelera a comunicação, de fato. Mas também ela acaba sendo, acaba perdendo a hora da coisa, acaba perdendo espaços que você poderia estar fazendo outra coisa" (entrevistado 4).

A análise dessa dinâmica da comunicação no gerenciamento pode ser aprofundada com a relação entre os códigos "Monitoramento" e "Performance" (c=0,24). Por definição, as *startups* possuem uma base tecnológica. Com isso, as pessoas envolvidas possuem habilidades técnicas mais desenvolvidas do que as habilidades comportamentais. Um dos problemas com essa defasagem é a dificuldade em liderar e gerir pessoas, o que pode influenciar a performance de um monitoramento.

> "A gente se preocupa, é uma das coisas que a gente está mais aprendendo agora. É por isso que te falei, a gente começou todos muito de produto e *tech*. E aí, a gente tem muito mais achismo do que técnica e algo mais treinando, elaborado sobre liderança e gestão de pessoas. Então, a gente está até agora começando a estruturar sucesso do cliente" (entrevistado 3).

Frente a isso, a terceira relação, "Eficácia" e "Performance" (c=0,19), mostra que a busca dos gestores por conhecimento e, consequentemente, o desenvolvimento de habilidades é uma forma de garantir uma maior eficácia diante da performance do trabalho. Inclusive, habilidades que ajudem no gerenciamento de times e na agilidade da empresa. Sendo assim, cursos e livros acabam-se tornando fontes de conteúdo sobre a temática. Principalmente, materiais feitos por pessoas que são autoridades no campo da inovação e da tecnologia.

> "Mas obviamente que, nessa caminhada aí, eu precisei fazer alguns cursos. Entender como é que funcionava o *scrum*, como é que funciona o que a galera fala sobre ágil. Métodos, outros métodos de condução do projeto, gerenciamento do projeto mais clássico por assim dizer. O que é que a galera do PMBOK falava e tal. Entender riscos, entender como a gente pode mitigar eles. Entender como que você pode construir times, fiz alguns cursos. Eu li muitos livros, muitos, muitos livros. (..) Cara, eu já li várias coisas assim. Já li aquele amarelinho do SCRUM clássico. E, bicho, eu fui lendo livros de pessoas que performaram bem. Então, 'as cartas de Jeff Bezos', o livro da Amazon que ele fala sobre como funciona a dinâmica dos times (...)" (entrevistado 4).

Nesse contexto, além das características individuais dos gestores, as tecnologias também são utilizadas como ferramentas de gestão e monitoramento. Por exemplo, o *GitHub* é uma plataforma usada por desenvolvedores como repositório de códigos, porém ela pode ser adaptada para funcionar como uma ferramenta que monitora a performance dos programadores.

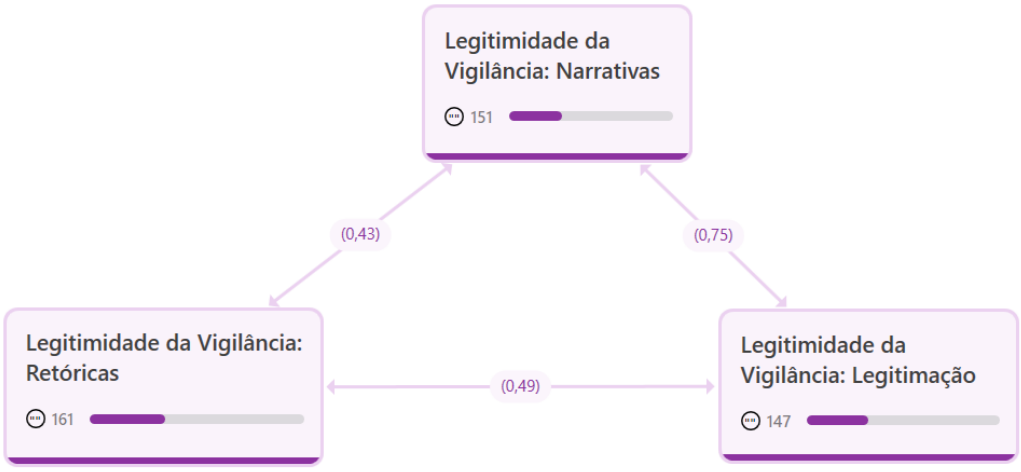
> "Aí a gente consegue notar isso vendo a evolução do código. No próprio *github*, a gente vê a quantidade e a qualidade do código, a gente vê lá no *github*. Aí a gente vê que no início tem muita coisa e depois é... editam coisas.

> Tem alteração hora a hora, depois tem alteração um dia sim, um dia não" (entrevistado 1).

4.1.2.3 Ciclo 1– Categoria: Legitimidade da Vigilância

Na categoria de legitimidade da vigilância, a questão norteadora busca encontrar narrativas que legitimem o uso da vigilância (ver quadro 8). A figura 12 mostra os três códigos com maiores magnitudes e suas respectivas relações de força. Sendo elas, "Narrativas" e" Legitimação" (c=0,75); "Legitimação" e "Retóricas" (c = 0,49); "Narrativas" e "Retóricas" (c=0,43).

Figura 12 - Diagrama simplificado de "Legitimidade da vigilância" – Ciclo 1



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Ao analisar as citações da relação de maior intensidade ("Narrativas" e "Legitimação"), foi possível identificar que um dos caminhos para legitimar a vigilância dos gestores passa pelo tratamento com os seus funcionários. Isso desde as características mais básicas dessa dinâmica interpessoal como a denominação em que essas pessoas são chamadas e a negação em usar rótulos empregatícios tradicionais para isso. Quando questionado sobre a quantidade de "subordinados" sob o seu gerenciamento, o entrevistado 1 demonstrou bastante incômodo com o uso desse termo.

> "Como são startups todas pequenas, a maior delas tem 5 pessoas. Então, não é bem assim a forma que a gente trata, de subordinado, de funcionário. Geralmente, a galera entra no *found team*, o time fundado, junto com todo mundo, mas não é questão de ser um subordinado. Existe sim hierarquia, é como seu fosse o CTO dos negócios e direcionando. Até por questão de ter um pouco mais de experiência mesmo. Mas não é nada fechado, tipo a gente vai seguir isso aqui e pronto" (entrevistado 1).

Logo após essa resposta, ele foi indagado sobre quais eram as nomenclaturas usadas nas suas empresas. A reação foi curta e incisiva, “A gente só existe e trabalha” (entrevistado 1). Com isso, percebe-se que a própria essência do conceito de *startup* e o seu modelo de negócio são formas de narrativas e legitimação da vigilância. Por exemplo, é muito comum nesse setor empresarial que os donos cedam porcentagens do negócio para atrair novos funcionários. Diante disso, as falas do entrevistado 1 trazem um teor de igualdade entre gestores e subordinados, mesmo sem especificar as diferenças de porcentagem e responsabilidades entre eles.

> “(..) a gente não tem uma...como eu falei, é notório que tem uma hierarquia, mas todos eles fazem parte do *Found Team*, fazem parte do time fundador que começou junto. Então, além de participação em *equity* do negócio, então é bem por esse caminho. Então, eles têm participação de porcentagem em tudo, é por esse caminho” (entrevistado 1).

Sendo assim, na visão do gestor, como todos estão em pé de igualdade, a vigilância passa a ser também uma responsabilidade de todos. Nesse sentido, apareceram termos como “autogerenciamento”, “gestão de tempo” e “*softskill*” (habilidades comportamentais em português). Ou seja, elementos narrativos que individualizam a legitimação da vigilância.

> “Quando a gente cria um time para participar de uma etapa dessas, a gente tem o cuidado de convidar para entrar no time, gente que tem engajamento com aquele tipo de negócio e que saiba ter autogerenciamento. Porque muitos estão trabalhando de casa, muitos já fazem outras coisas, têm outras atividades. Vai ter que ter essa gestão de tempo, um pouco de uma *softskill* importantíssima tem que ter ... ela vai ter que se cobrar. A gente não cobra, mas ele se cobra, porque ele sabe o que tem que fazer, então ele faz parte do time. Então, ele não é um funcionário. Quanto mais rápido ele entregar com qualidade, ele entregar a parte do projeto dele” (entrevistado 1).

Dessa maneira, as habilidades comportamentais são tão importantes, que o entrevistado 4 cita que não realiza nenhum tipo de contratação sem utilizar uma ferramenta tecnológica de teste de personalidade. Para aprofundar essa linha de pensamento, partiu-se para a segunda relação de maior intensidade, “Retóricas” e “Legitimação” (c=0,49). Nela, aparecem citações que mostram como o ambiente das *startups* possui uma retórica diferente dos cenários tradicionais. Inclusive, no quesito “autogerenciamento”, sendo associado a uma habilidade comportamental essencial para a rotina de trabalho.

> “Cara, eu acho que autogerenciamento na (inaudível) de hoje é uma habilidade não técnica, que todo mundo deveria ter bem. Você tende a se bagunçar se não tiver. Quando a gente está olhando para a startup, onde você precisa estar alocado em diferentes contextos, diferentes escopos, isso é alavancado

> obviamente. Então, você precisa entender. Isso, eu digo pela minha própria realidade. Às vezes, tu estas fazendo uma coisa técnica e tem que parar para fazer a proposta, tem que parar para fazer a parte financeira, fazer estratégia de comunicação. Tudo isso, era uma pessoa só. E isso acaba fazendo você trocar muito de contexto. E vou ser sincero, você acaba não fazendo nada exatamente bem, sabe? Você está quebrando as atividades, você está trocando de contexto várias vezes, você não está colocando todo o seu empenho ali em uma tarefa só para você se tornar uma pessoa muito boa em fazer aquilo" (entrevistado 4).

Assim, ferramentas tecnológicas e analógicas são usadas para auxiliar nesse autogerenciamento do tempo e de tarefas. O entrevistado 4, em tom de brincadeira, afirma que compromissos somente são encarados como realidade se estiverem cadastrados no aplicativo de calendário, *Google Calendar*. Além disso, também de forma descontraída, ressalta o uso de um caderno físico para ajudar a mapear seus afazeres durante a semana. Inclusive, identifica-se como uma pessoa *old school* por ainda ter um aparato analógico para essa gestão do tempo, dando a entender que não é algo comum atualmente.

> "Cara, geralmente, eu uso o *google calendar*. Eu brinco dizendo:' se não está no meu *calendar*, não existe'. Todo evento que eu tenho, coloco no *calendar*. E*, poh,* nem trouxe aqui, mas geralmente anda sempre comigo, é o meu caderninho. É um caderno *old school*, está? É caderno e caneta. Durante a semana, no domingo geralmente, eu mapeio o que eu tenho que fazer durante a semana. E, a cada dia que vai passando, eu vou vendo o que é que tem de emergencial para o outro dia. Junto disso como o *calendar,* né? Eu mapeio as reuniões, o que precisa ser entregue, o que é que eu preciso fazer. E são basicamente essas duas tarefas de gestão do tempo. O *calendar* e o caderno" (entrevistado 4).

Para entender como os gestores absorvem essa individualização, foram analisadas citações provenientes da última relação estudada nessa categoria, "Retóricas" e "Narrativas" (c=0,43). Ao refletir sobre as falas, percebe-se que existem possibilidades negativas e positivas de lidar com essa demanda de gestão. Para a entrevistada 2, a qual emigrou do setor bancário tradicional para uma *startup*, poder trabalhar de forma remota e gerir seu próprio tempo é algo bastante positivo. Para isso, ela usou duas estratégias para "incorporar" a mentalidade e o estilo de vida de uma *startup*. A primeira foi o auxílio das metodologias ágeis, que são usadas para gerir tarefas e a si mesma.

> "Gestão, realmente, eu saí de empresa privada para minha própria empresa e passei 10 anos fora, certo? O mundo virou completamente. É outra gestão que a gente ver hoje. Então, metodologia ágil ajuda demais. Demais mesmo na gestão da gente" (entrevistada 2).

Outro caminho foi usar rituais durante a sua rotina de trabalho remoto para que, mesmo estando em casa, ativasse uma espécie de "modo trabalho". Essa dinâmica mostra como as retóricas e as narrativas influenciam o jeito que os gestores trabalham durante o dia a dia.

> “Eu tenho uma rotina mesmo, eu estabeleci uma rotina de trabalho. E, inclusive, quando eu me sento para trabalhar, na minha casa, todo mundo sabe que não pode me incomodar. Só se a casa pegar fogo, mas fora isso... Eu tenho aquela coisa que é assim que tenho hora para parar e almoçar, tenho hora para começar, hora para parar, para voltar e para parar a noite também. Porque senão eu passo direto. Então, eu tenho hora para isso. E botei para fazer isso. Inclusive, eu tenho rotina de me arrumar para trabalhar. Para incorporar. Lógico que eu não boto um salto. Mas o que acontece, eu não estou de pijama em casa. Se você ligar para mim, eu posso abrir a câmera e trabalhar com você” (entrevistada 2).

Também existem consequências negativas oriundas do “caos” no ecossistema de empresas inovadoras e tecnológicas. Por ser um “ambiente de incertezas” e por ser comum o “acúmulo de funções”, o entrevistado 4 ressalta que nem sempre foi “bem-visto” lidar com essa realidade. Inclusive, precisou passar para acompanhamento psicológico e para cuidar da sua saúde mental.

> “Não. Isso me rendeu meses de ansiedade inclusive, e várias sessões com psicólogo. Porque não é só o fato assim... Primeira mão, não é fácil você viver no meio do caos. Eu conseguia dar conta? Conseguia dar conta. Mas é muita informação, você dando conta de muita coisa, cara, a sua cabeça vai tender, em algum momento, em pipocar” (entrevistado 4).

4.1.2.4 Ciclo 1– Categoria: Tecnologias de Vigilância

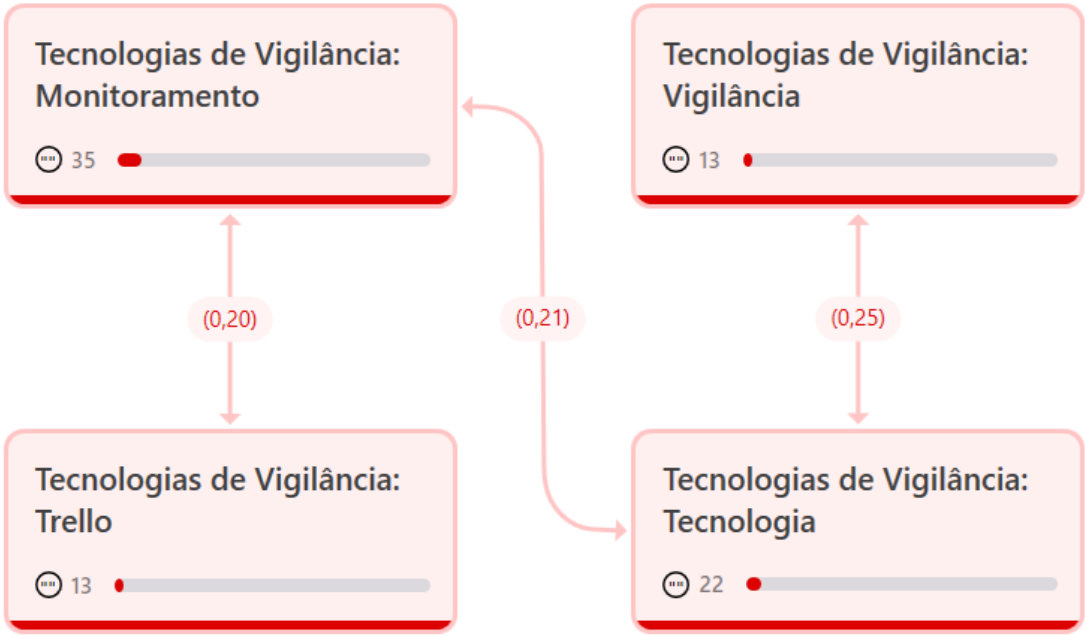
A última categoria analisada é fruto da tentativa de identificar quais são as tecnologias de vigilância presentes no ambiente de *startups*. A figura 13 traz os códigos sugeridos pelo *software*. Em específico, nessa análise, foram considerados 4 códigos, uma vez que dois deles tiveram as mesmas magnitudes de citações. A partir disso, foram estudadas as três maiores relações de força entre elas: “Tecnologia” e “Vigilância” (c=0,25), “Monitoramento” e “Tecnologia” (c=0,21), “Monitoramento” e “*Trello*” (c=0,20).

As observações começaram a partir da análise da primeira relação, “Tecnologia” e “Vigilância”. Quando questionada sobre o uso de tecnologias para monitorar o desempenho da empresa, a entrevistada 2 foi categórica em argumentar sobre o uso dessas ferramentas. Ela possui um programa do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning* em inglês), que contempla também um CRM (*Customer Relationship Management* em inglês). Com essas ferramentas é possível avaliar a performance de prospecção de clientes. Já de forma complementar, a *startup* usa o *software Trello* como uma plataforma de gerenciamento de tarefas, principalmente, em relação a prazos.

> "Tem que botar. Eu tenho o mesmo ERP que eu tenho para o cliente, eu tenho para mim. Então, meu ERP tem CRM, a gente olha as prospecções de cliente, como é que estão andando. E, dentro do *Trello*, a gente trabalha olhando nossas

> métricas, né? Se a gente conseguiu atingir...eu tenho relatório para mandar sejam diários, semanais e mensais para o cliente, entendeu? Então, como está tudo lá no *Trello*, a gente conclui, mandou para o cliente, está concluído. Então, a gente consegue ver se a gente fez com atraso ou não" (entrevistada 2).

Figura 13 - Diagrama simplificado de "Tecnologias de vigilância" – Ciclo 1



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Além do uso da tecnologia de gestão de tarefas como uma maneira de vigiar a produtividade, também foi falado sobre o uso de tecnologias de comunicação para esse fim. Entretanto, parece que a escolha do aplicativo ou plataforma depende do tamanho e maturidade da *startup*. Por exemplo, apesar do entrevistado 3 ter dito que estava "combatendo" o uso do aplicativo *WhatsApp* a fim de centralizar as informações e evitar distrações (ver seção 4.1.2.2), o entrevistado 4 prefere o uso dessa ferramenta. Neste sentido, ele afirma que testou outras opções como a plataforma digital *Slack* e o *Discord*.

> "Cara, em nome da simplicidade, uso *WhatsApp*. A gente já tentou usar slack, a gente já tentou usar *discord*, mas como é um time muito pequeno, muito enxuto, *WhatsApp* acaba resolvendo a maioria dos problemas. Obviamente que cria outros. Por exemplo, segmentação. Diferentes demandas acabam ficando tudo numa mesma conversa de *WhatsApp*, não tem uma segmentação. Mas esse é um caso que não está em pauta nesse momento" (entrevistado 4).

No entanto, segundo o entrevistado, como a equipe é reduzida, o *WhatsApp* torna a comunicação do dia a dia mais simples, mesmo que isso gere complicações como a dificuldade em segmentar a informação e a ansiedade devido a sensação de uma conectividade maior por conta de alguma demanda que pode aparecer a qualquer momento.

> "Você fica na iminência de que a 'qualquer momento pode chegar uma bomba e eu precisar resolver', entendeu? Tem isso. Você acaba construindo essa ansiedade, pois, a qualquer momento, você olha o celular, olha o celular, olha o *smartwatch* ou alguma coisa assim. Porque você está sempre esperando que alguma bomba estoure" (entrevistado 4).

Todavia, de maneira geral, o *Trello* foi o mais citado como tecnologia para o monitoramento de atividades no ambiente das *startups*, sendo utilizado por todos os entrevistados do ciclo 1 em algum momento de seu trabalho. Afirmação corroborada pela terceira maior força entre códigos da categoria, "Monitoramento" e "*Trello*". Porém, antes de detalhar a discussão sobre as citações nesse cenário, vale ressaltar que o *GitHub* foi o mais citado no que diz respeito ao gerenciamento de tarefas de desenvolvedores, como reforça o entrevistado 3.

> "Então, a gente usa o *Trello* e a gente tem lá no *github*. Um dos caras que cuida do produto ele usa muito o *github* para jogar as *tasks*, principalmente, para os *desenvolvedores*. Mas o restante fica no *Trello*".

Em relação ao *Trello*, uma das vantagens dessa ferramenta é a possibilidade de realizar o monitoramento de forma individualizada, acompanhando os prazos de cada um, sem misturar as informações, como acontece no caso do *WhatsApp*.

> "Então, está todo mundo hoje usando o *Trello*. Os primeiros dias foram difíceis, agora, está melhorando bem mais. E, agora, a gente está conseguindo avançar e evoluir nisso, está ligado? E aí, o pessoal já está começando a usar. Aí, deixa mais clara a informação, porque, agora, a gente consegue ver o que cada um está fazendo e como está andando lá no *trello*" (entrevistado 3).

Assim, o *Trello* acaba sendo um assistente de monitoramento laboral, auxiliando na cobrança por produtividade e possibilitando identificar métricas de cumprimento de prazos e ritmo de execução de tarefas. Dessa maneira, apesar de sua finalidade primária ser o gerenciamento de tarefas e projetos, passa a ser também uma ferramenta tecnológica de gestão do tempo. Pois, mesmo em modelo de trabalho remoto, o aplicativo auxilia gestores na visualização do monitoramento. Por exemplo, com a notificação por e-mail de atrasos no cumprimento de prazos.

> "Sim, com certeza. Tenho que usar o *Trello*. Tudo a gente tem que registrar, certo? Para a gente poder, se não a gente perde o controle sobre tudo dos

> estagiários. Porque são meninos novos, começaram agora e, aí, tudo que colocam, eles vão registrando para a gente, para a gente colocar. E, assim, eu cobro produção. Cobro produção mesmo (risos). (…) A gente consegue... eu tenho ideia de quanto tempo se passa em cada tarefa, né? Então, quando chega determinado momento, se não botou aquela tarefa lá, não deu como concluído. Aí, eu sei que aquela pessoa teve algum problema, aí a gente já liga. E aí? Cadê que não está? O que foi que deu? O *Trello* ajuda a visualizar isso. (...) Quando a tarefa é concluída, ele dispara para a gente que está concluído. Aí, quando não chega no meu e-mail, a gente já começa a ficar preocupada. Tem algo que a gente vai ter que intervir. Mas são estagiários, né? Então, a gente tem que ter paciência" (entrevistada 2).

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DO CICLO 2

No segundo ciclo, foram analisados os documentos **D5, D6, D7, D8, referentes às transcrições das entrevistas 5, 6, 7 e 8 respectivamente** (Quadro 4). A seguir é apresentada a codificação aberta.

4.2.1 Codificação aberta

Conforme explicado no capítulo 3 sobre metodologia, o processo de análise da *grounded theory* é interativo e cíclico. Por isso, três características do ciclo 2 precisam ser reforçadas. A primeira consiste na coleta das entrevistas do segundo ciclo em paralelo à análise do ciclo 1. O segundo ponto refere-se à manutenção da identificação de citações e escrita de memorandos como protocolo de codificação aberta, assim como o ciclo anterior. O quadro 9 traz a quantidade de citações por transcrição de cada entrevista.

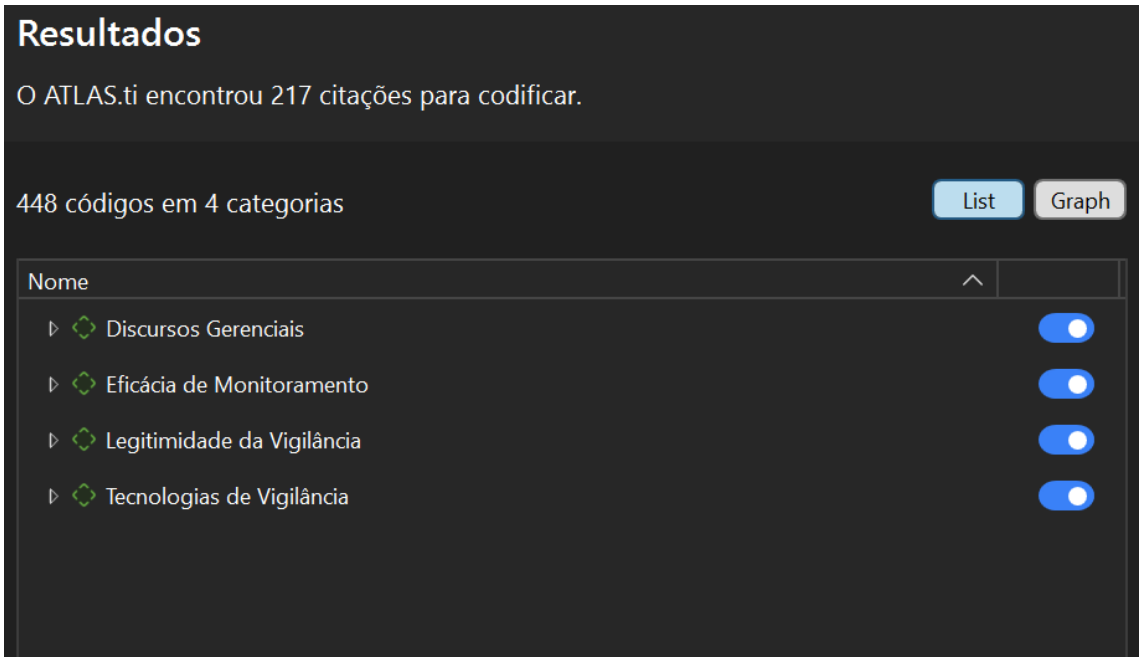
Quadro 9 - Número de Citações

Documento	Nº de Citações
D5	25
D6	19
D7	34
D8	32
TOTAL	110

Fonte – Elaborado pelo autor (2025).

Por fim, a terceira característica está associada à escrita do *prompt*, que se manteve igual ao retratado na figura 4. Como relatado no parágrafo anterior, o intuito do ciclo 2 é aprofundar a observação do ciclo 1 a fim de responder aos objetivos da presente dissertação. Dessa forma, foram repetidas também as perguntas feitas e suas respectivas categorias de análise descritas no quadro 8. Com essa configuração de análise, o software, gerou 217 citações a partir das falas dos entrevistados e, com isso, recomendou 448 códigos divididos em quatro categorias, como ilustra a figura 14.

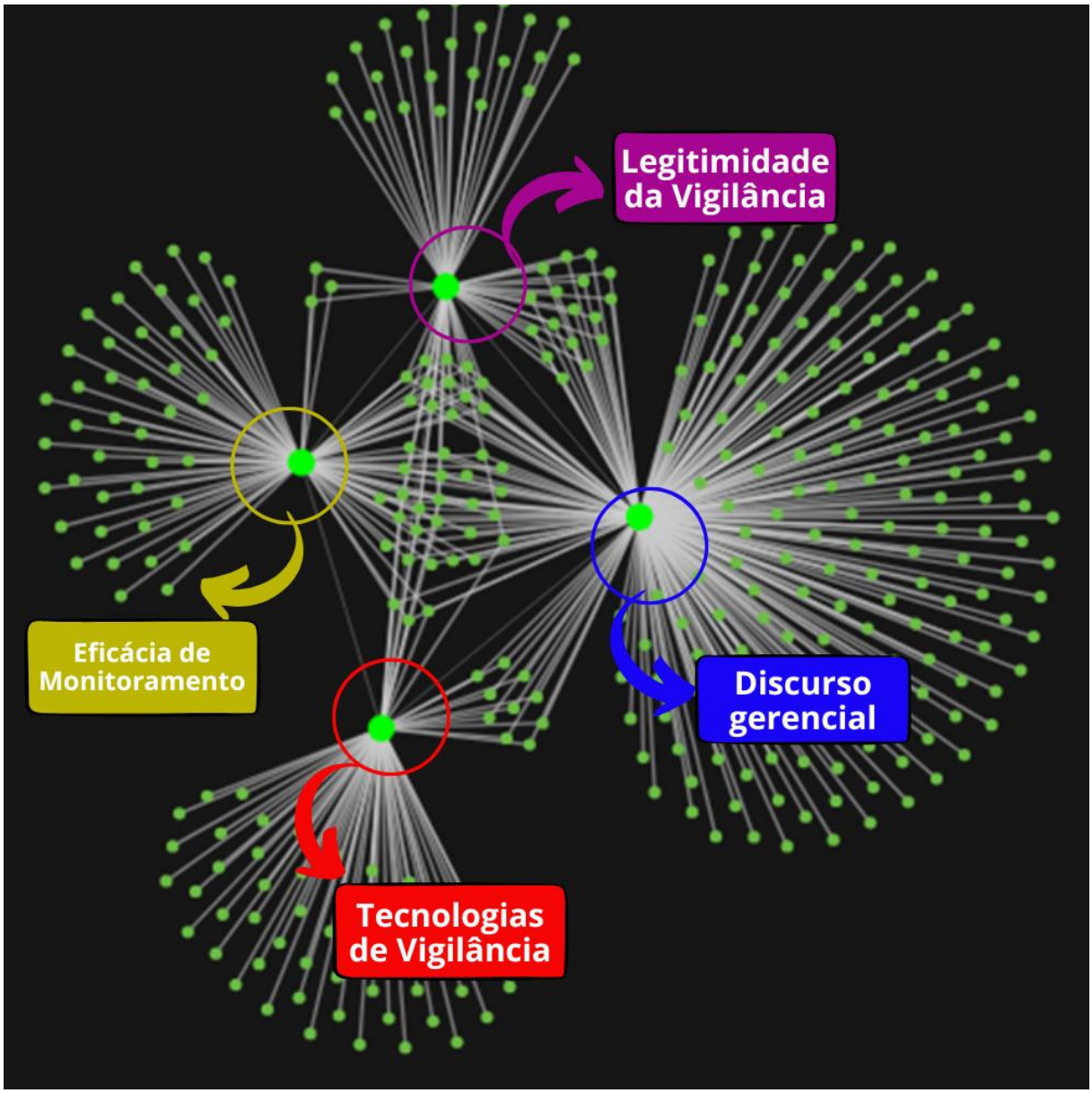
Figura 14 - Lista de códigos e categorias gerados pela codificação intencional com IA.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do ATLAS t.i (2025).

Dessa forma, as quatro categorias continuaram como foco de análise no ciclo 2, sendo elas: 1 – Discurso gerenciais; 2 – Eficácia de monitoramento; 3 – Legitimidade de Vigilância; 4 – Tecnologias de Vigilância. Vale destacar que os novos 448 códigos foram incorporados aos resultados do ciclo anterior. A figura 15 traz a nova configuração dos resultados, que é bastante semelhante com a descoberta do ciclo anterior, indicando uma possível saturação teórica.

Figura 15 - Gráfico de códigos e categorias gerados pela codificação intencional com IA – Ciclo 2.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do ATLAS t.i (2025).

4.2.2 Codificação Axial

Repetindo o passo a passo do ciclo anterior, para iniciar a visualização das famílias de códigos geradas, foram analisadas as relações de coocorrência entre as quatro categorias.

A figura 16 ilustra o diagrama formado pelas categorias de análise com suas magnitudes e pelas diferentes conexões observadas com o auxílio do coeficiente “c”- ressaltando que esse é o resultado da combinação entre ciclo 1 e ciclo 2. Nela, é possível perceber que a maior intensidade de forças (c = 0,55) está entre as categorias “Discurso Gerencial” e “Legitimidade da vigilância”. Em compensação, a menor intensidade encontrada (c = 0,18) foi entre as categorias “Tecnologias de vigilância” e “Discurso Gerencial”.

Em suma, os resultados mostram que existem seis relações de coocorrência entre as quatro categorias de código. Em ordem de intensidade, são elas:

1 - “Discurso Gerencial” e “Legitimidade da vigilância” (c=0,55);

2 - “Eficácia de Monitoramento” e “Tecnologias de Vigilância” (c=0,45);

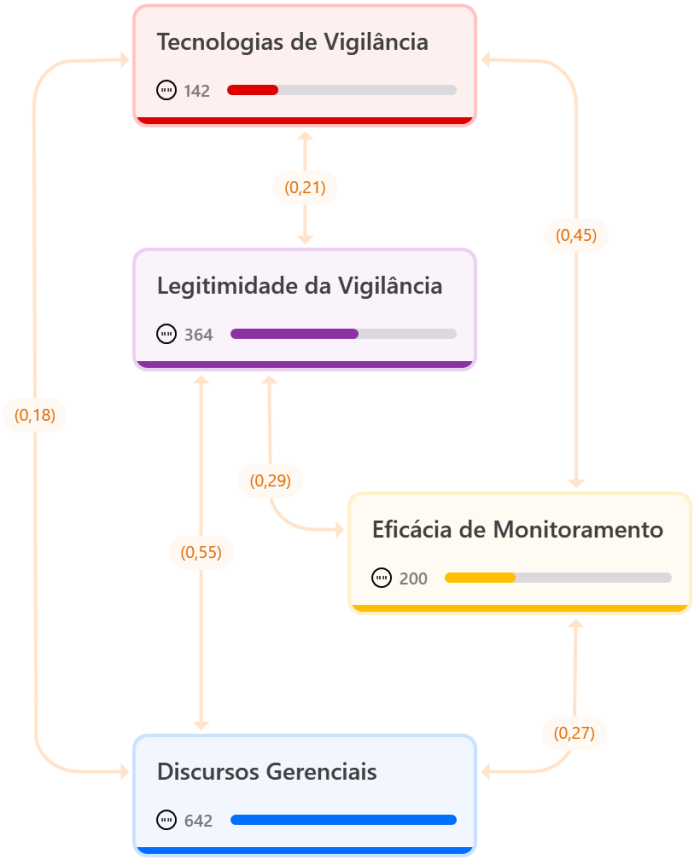
3 – “Legitimidade da vigilância” e “Eficácia de Monitoramento” (c=0,29);

4 - “Eficácia de Monitoramento” e “Discurso Gerencial” (c=0,27);

5 - “Legitimidade da vigilância” e “Tecnologias de Vigilância” (c=0,21);

6 - “Discurso Gerencial” e “Tecnologias de Vigilância” (c=0,18);

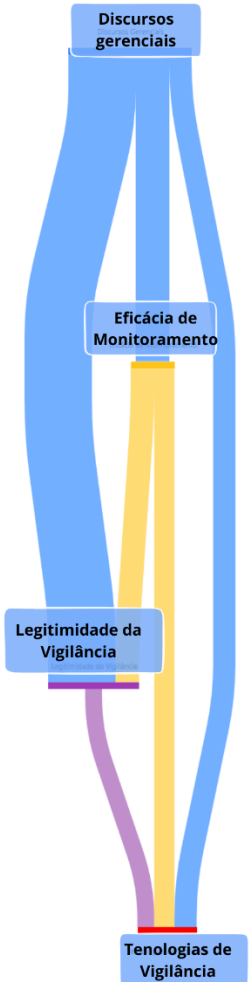
Figura 16 - Diagrama de coocorrência entre as categorias de códigos – Ciclo 2.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do ATLAS t.i (2025).

Os novos achados mostram algumas mudanças nos valores da intensidade das forças, todavia são alterações ajustadas que podem ter sido ocasionadas pela redução de documentos analisados pela IA. Além disso, em comparação com o ciclo 1, a única alteração na ordem dos valores de “c” foi entre as posições, mesmo que por conta de valores reduzidos. Com isso, reforça-se a evidência da saturação teórica.

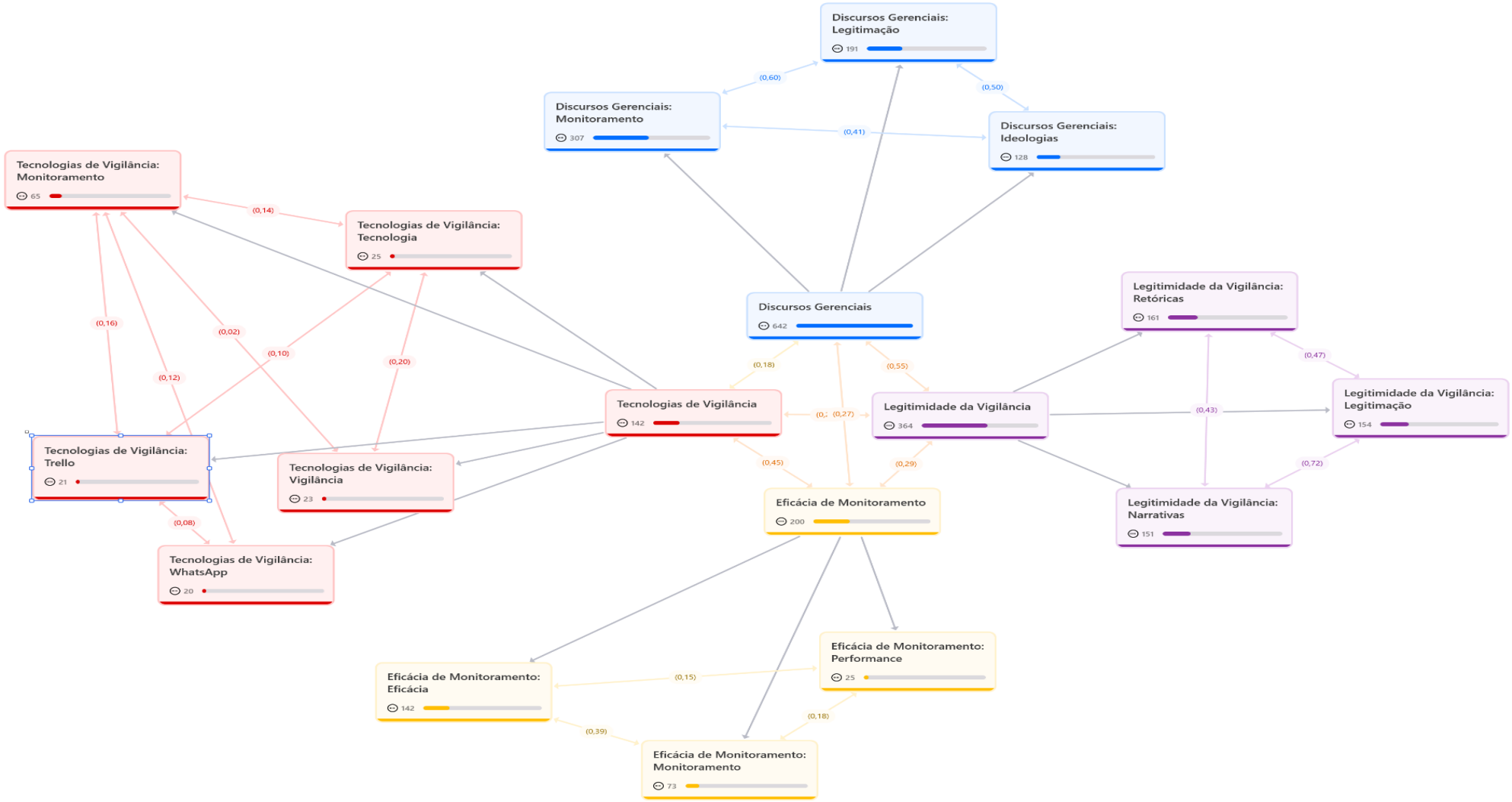
Figura 17 - Diagrama de Sankey do Ciclo 2



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

O diagrama de Sankey apresentado na figura 17 corrobora com a análise de que os resultados de um ciclo para outro mantiveram-se bastantes semelhantes, reforçando o indício de saturação teórica. Pois, tanto a estrutura, quanto as larguras dos fluxos permaneceram parecidas. Por fim, a figura 18 traz o diagrama de rede do ciclo 2, com as quatros categorias de códigos, indicação dos códigos com maiores magnitudes de citação e, por fim, a força de relação entre eles, expressa por “c”.

Figura 18 - Diagrama de Rede do Ciclo 2



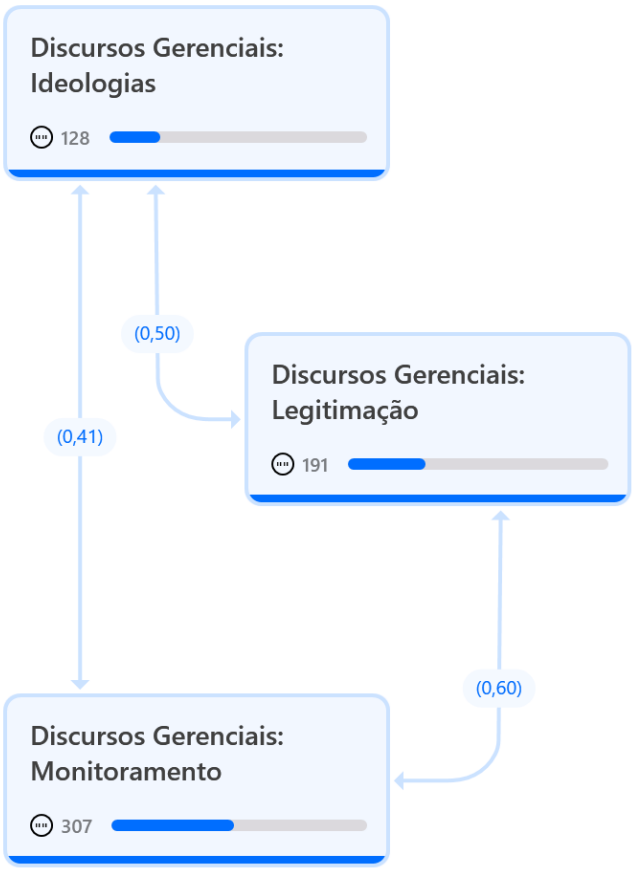
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

4.2.2.1 Ciclo 2– Categoria: Discursos Gerenciais

Continuando com a codificação axial da presente pesquisa, a figura 19 traz a rede simplificada formada por códigos da categoria “Discursos Gerenciais” a partir dos dados do ciclo 2 – a fim de responder as mesmas perguntas descritas no quadro 8.

Como resultado, a ordem das três maiores magnitudes de citações permaneceu inalterada. Entretanto, apenas, o código de “monitoramento” teve um aumento de magnitude, ficando com o valor de 307, o que anteriormente foi de 296. Com isso, as forças de intensidade entre “monitoramento” e os outros códigos tiveram uma ligeira redução. Ainda assim, os valores de “c” permaneceram elevados, demonstrando um alto grau de coocorrência entre os códigos.

Figura 19 - Diagrama simplificado de “Discurso gerencial” Ciclo 2



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Mesmo que a codificação por inteligência artificial não tenha identificado novos códigos de legitimação e ideologias, ao analisar como se deram as novas aparições de “monitoramento”, foi observado que essas temáticas ainda estão interligadas. Em alguns momentos, para ter uma legitimidade maior, o monitoramento é legitimado como o conceito de transparência. Por exemplo, assim como no ciclo 1, a preocupação com o ambiente da empresa também existe.

Para o entrevistado 8, a possibilidade que os funcionários monitorem as tarefas uns dos outros pode proporcionar um espaço de trabalho melhor, assim como aumentar a sensação de pertencimento do time, sem a necessidade de usar o dinheiro como forma de incentivo.

> "E aí, isso aí não é algo que tem que ser transparente 100%. Mas a nível de *task,* nível de operação, acho que isso é muito legal, porque dá ao time também aquela sensação de que você faz parte do time e não de que você é uma pessoa totalmente alheia, que é emprestada, só pensa no dinheiro e tal etc. Não acompanha o desenvolvimento do seu time" (entrevistado 8).

Por conta disso, para dar maior respaldo a essa dinâmica de vigilância, o entrevistado 8 afirma que também se submete à transparência. No entanto, informações estratégicas sobre a startup não são disponibilizadas. Esse controle é feito por meio do *software* de gerenciamento de projetos *JIRA*. Nele, é possível visualizar a frequência de entrega de tarefas.

> "Eu tenho o *Jira* de atividades operacionais que eu realizo junto com o time, então o time me vê realizando, vê a frequência que eu realizo hoje etc. Vejo qual é o atraso. Então o time tem essa transparência ali comigo. Eu tenho essa transparência com o time, quer dizer. E eu também tenho outro *Jira* à parte que só eu vejo. Que é sobre os próximos passos da empresa" (entrevistado 8).

Para o entrevistado 7, a incorporação da ideologia de transparência é uma necessidade para as startups. Para ele, inclusive, a falta de aplicação de transparência na cultura da empresa está relacionada como o "suicídio" de muitas organizações. Além disso, o entrevistado também acredita que essa dinâmica melhora o sentimento de pertencimento, pois ela é sinônimo de "parceria".

> "A gente procura sempre entender que existe uma cultura na empresa. A gente tem que focar na missão, né? A gente procura trocar o máximo. (...) A cultura que aplica a transparência, a parceria. Somos fazedores, né? A gente não pode misturar, porque a maioria das startups, a maioria das empresas, morrem, é como um suicídio. Então, a gente tem que prestar muita atenção nessa comunicação, né?" (entrevistado 7).

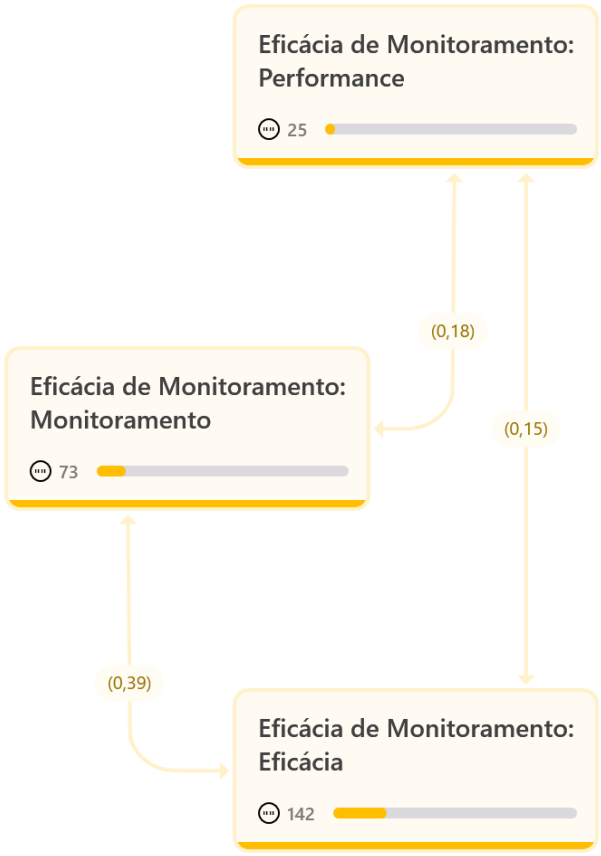
Por fim, o modelo de trabalho também parece influenciar essa questão do pertencimento e, de algum modo, isso pode estar relacionado com o aumento da transparência. Por exemplo, o entrevistado 5 relata que sua empresa atuou de forma remota há cerca de dois anos, mas acabou percebendo que os encontros presenciais interferiam no nível de relacionamento entre os funcionários.

> "A gente trabalhou dois anos, 100% remoto. 2019 e antes. Acho que não, acho que é importante você ter um local, você ter um encontro. Pelo menos uma, ou duas vezes semanais ali. O nível de pertencimento, de sair para almoçar juntos, nível de relacionamento é outro. Também não sou a favor do 100% presencial" (entrevistado 5).

4.2.2.2 Ciclo 2 – Categoria: Eficácia de Monitoramento

Assim como o resultado da família de códigos de “discurso gerencial”, as três maiores magnitudes do segundo ciclo de análise de “Eficácia de Monitoramento” continuaram as mesmas. No entanto, diferentemente da categoria anterior, a figura 20 mostra que os três códigos tiveram aumento do valor da magnitude. Todavia, mesmo que pequena, todas as relações tiveram uma redução em suas intensidades e, consequentemente, em seus valores de “c”.

Figura 20 - Diagrama simplificado de “Eficácia”” Ciclo 2



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

No que diz respeito às falas do segundo ciclo, elas também sugerem o uso de ferramentas tecnológicas, por parte dos gestores, para garantir a eficácia do monitoramento. Ao ser questionado se, na opinião dele, as tecnologias podem ajudar a visualizar melhor o desempenho da empresa e dos funcionários, o entrevistado 7 é assertivo ao afirmar: “Só ela ajuda”. Em outras passagens, ele cita formas de como as tecnologias ajudam nesse sentido. Por exemplo, não só é usado uma plataforma de CRM, como também é cobrado que a inserção de dados seja feita de forma rigorosa, sob a narrativa da necessidade de “transparência” para legitimar essa atitude.

> "A gente usa outras ferramentas, por exemplo, na venda, a gente tem o CRM, né? Então, já aprendi que não preenche o CRM, manda embora. E não me importa, né! Eu como gestor, não me importo como você faz. Portanto, espero que você seja leal, transparente, que preenche o CRM e mostre o resultado. Porque, se o colaborador, ele preencheu o CRM, a ferramenta vai me dar o que está se passando no time e o que eu posso melhorar. Então, a gente está ali, semanalmente, aplicando, preenche o CRM. Então, o CRM é uma ferramenta primordial para quem trabalha com vendas, para você entender o seu cliente e ter o maior percentual de conversão, né?" (entrevistado 7).

Entretanto, os relatos dos gestores mostram que a tecnologia não é vista como um fim, mas sim um meio para alcançar a performance. Por isso, a entrevistada 6 assume que é entusiasta da adoção de artefatos tecnológicos para a comunicação e gestão de processos, porém busca utilizar ferramentas simples, que sejam de fácil manuseio. Principalmente, por ter funcionários que vieram de fora do setor de startups e de tecnologias.

> "Hoje a gente utiliza as tecnologias que são mais utilizadas no mercado, vamos dizer assim, mais fáceis do mercado, então a gente utiliza o *WhatsApp*, o *Trello*, o E-mail, e algumas ferramentas, tipo o *Google Workspace*, então hoje a gente tem o *Google Workspace*. A gente optou por ferramentas simples, vamos dizer assim, de certa forma, por quê? Porque a gente utiliza muita coisa também, a gente, na verdade, a nossa equipe, a grande maioria delas não são pessoas do mundo da startup, não são pessoas do mundo da tecnologia" (entrevistada 6).

Como descrito no ciclo 1, a tecnologia pode ser usada para monitorar a performance e, assim, recompensar aqueles que atingiram os níveis esperados de qualidade. O entrevistado 8 relata como a plataforma *JIRA* possibilita o monitoramento da performance semanal dos funcionários e permite reconhecê-los por isso.

> "A nível de performance e volume de entrega, a gente consegue acompanhar via *Jira*. Então, eu consigo, por exemplo, ter uma noção de se ele está conseguindo entregar o que está sendo planejado pelo *Jira*, porque todas as atividades têm data e eu consigo ver quantas estão em vermelho, por exemplo. Ah, eu tenho que entregar até a sexta feira sete tarefas e consigo entregar só quatro. Enfim, consigo acompanhar isso, consigo ver a data que ele finalizou etc."

Vale ressaltar que as questões psicológicas continuam sendo uma preocupação nesse modelo de cobrança por entrega de tarefas. O entrevistado 5 destaca que está em busca de desenvolver meios qualitativos para ouvir mais e melhor seus subordinados, a fim de oferecer suporte emocional e psicológico. Segundo ele, antes de ter indicadores, é preciso entender o lado do trabalhador.

> "Muito mais para coletar, para sentir como é que o pessoal está. Do que para controlar a performance. Alguma coisa nesse sentido. Mas hoje faltam processos para isso. Então... A questão de avaliação traz outras necessidades. A questão de possibilidade de feedback. A questão do suporte. Necessidade de um suporte emocional, psicológico ali. A gente vê muito essa falta ainda.

> Então, assim... Eu acho que os indicadores são muito mais ligados ao processo como um todo. Mas o que a gente estava buscando, muito mais do que um indicador era um processo mais qualitativo do que quantitativo, sabe? Num primeiro momento é o que a gente acha que seja mais urgente. Mais urgente do que a gente ter um número para trabalhar é a gente realmente ouvir e ter planos de ação para o que a gente escuta ali" (entrevistado 5).

4.2.2.3 Ciclo 2– Categoria: Legitimidade da Vigilância

Na categoria de legitimidade da vigilância, a questão norteadora busca encontrar narrativas que legitimem o uso da vigilância (ver quadro 8). Assim, como a categoria de "discurso gerencial", a figura 21 mostra que os três códigos com maiores magnitudes. Entretanto, apenas o código de "Narrativas" continuou inalterado. Com isso, as forças de intensidade também sofreram mínimas reduções, mantendo-se ainda em patamares altos.

Figura 21 - Diagrama simplificado de "Legitimidade da Vigilância" Ciclo 2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

Os resultados do segundo ciclo mostram reflexões parecidas com o ciclo 1. Nesse sentido, as narrativas e retóricas de que as habilidades comportamentais de autogerenciamento e gestão do tempo continuam como maneiras de legitimar a vigilância dentro do ambiente

organizacional de *startups*. Para a entrevistada 6, o modelo de cobrança baseado em resultados existente na empresa, é inclusive uma forma de ajudar o processo de autogerenciamento de suas subordinadas.

> "A gente não trabalha cobrando horas de trabalho, a gente trabalha muito no formato de resultados, de entrega dos resultados, então justamente para ajudar elas nesse processo de se autogerir. (...). Então, elas precisam entender o quanto é importante essa autogestão, não ficar tendo que depender de mim ou da minha sócia para estar ali acompanhando o tempo todo, mas ditando o que elas precisam fazer e elas conseguirem realmente desenvolver habilidades necessárias para esses processos" (entrevistada 6).

Já o entrevistado 8 vai além. Para ele, a capacidade de se autogerenciar está associada com a premissa de liberdade: "a gente tem uma premissa de dar muita liberdade para o time se autogerenciar". Essa questão também foi reforçada pelo entrevistado 5. Ele costuma dar liberdade para os seus subordinados organizarem as próprias rotinas. Inclusive, acredita que o modelo de trabalho híbrido ajuda nesse processo.

> "No nosso caso, principalmente, porque, como eu falei, nosso modelo de gestão é sobre projetos, é sobre demanda. Então, assim, a gente deixa o tempo muito livre do pessoal para organizar as demandas deles, do jeito que eles preferem, tanto pessoais como profissionais. Então, enfim, se você bota 100% presencial, você acaba controlando muito esse processo. Então, a gente deixa livre. Quem quer trabalhar de madrugada, trabalha de madrugada. Quem quer trabalhar de manhã, trabalha de manhã." Então, tem que você entregar o fluxo no final do período. Então, para a gente, o híbrido funcionou perfeitamente" (entrevistado 5).

Porém, não é só isso, o autogerenciamento também é uma necessidade para conseguir crescer profissionalmente no ambiente desorganizado das *startups*. Por isso, o entrevistado 5 acredita que os gestores precisam se atentar - principalmente, no momento de formação do time fundador - para a contratação de candidatos que possuam esse atributo.

> "Porque, assim, não é que se você não tem autogerenciamento, você não pode ser contratado. É que vai ser pior para você e pior para a empresa e pior para sua carreira. Porque você vai estar em um lugar que é muito desorganizado. Você vai estar muito mais desorganizado que uma empresa convencional, sólida. Você vai para uma empresa muito mais desorganizada, que se você for jogar o jogo de tentar organizar sem nem saber para onde vai, você vai ficar cheio de vícios, cheio de erros. Você vai virar um profissional com muito gap para ser resolvido numa próxima empresa. E você está no começo da sua carreira, você, assim, tem o seu lado bom e seu lado ruim. Você é um cara muito sangue no olho, talvez seja bom, mas depende muito de perfil. Eu acho que para o gestor, para o CEO, para quem está fazendo essa contratação, deve ser um fator muito importante para você considerar, principalmente na hora do seu *team building*, na hora de você montar o time que você quer no longo prazo" (entrevistado 8).

Nesse aspecto, é muito importante que os gestores escolham as pessoas com perfis ideais para essa dinâmica de vigilância. O entrevistado 8 cita o livro intitulado “Empresas feitas para vencer” de Jim Collins para explicar o quão ele acredita ser importante escolher as pessoas certas para trabalhar. Em sua visão, ele concorda com a tese de que é preciso contratar pensando nas capacidades técnicas e comportamentais dos candidatos.

> “Ele parte dessa premissa, assim que você primeiro contrata alguém muito bom e esse alguém muito bom depois vai na sua empresa encontrar o que ele vai desenvolver e o que ele vai fazer. E não começar com o que é, e depois buscar o quem. Principalmente na empresa que está iniciando, eu acho que essa premissa ali, primeiro o quem e depois o que, faz muito sentido” (entrevistado 8).

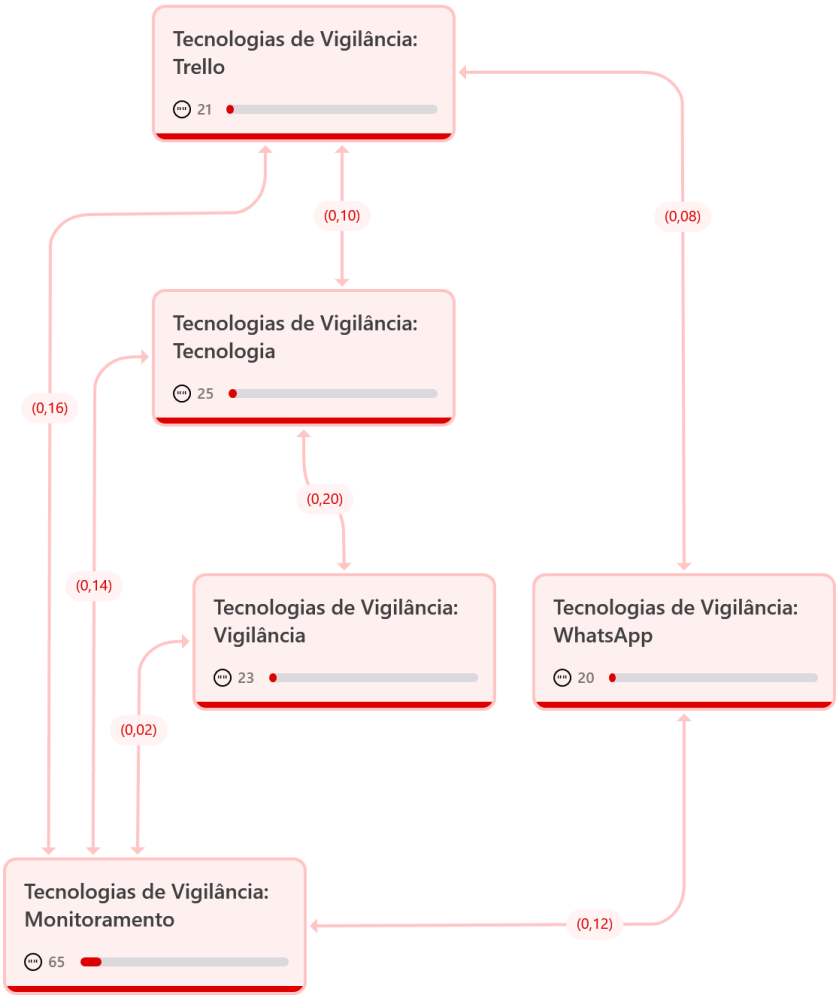
Em compensação, o entrevistado 7 informa que ele não só não contrata, como também é defensor da demissão de funcionários que possuem dificuldades em se adaptar à rotina caótica e de cobranças existente nesse meio. Inclusive, realizando juízo de valor ao se referir, a àqueles que se submetem a essa dinâmica, como “águias” e “pessoas boas”. Já aqueles que se queixam dessa realidade, são associados como “vítimas” que não são pertencentes à família e geram desperdício de tempo.

> Porque você jamais vai conseguir mudar o mundo se você não conseguir mudar você mesmo. Então, perto de mim, eu só quero águias, irmão. Eu não tenho dor para vítima. A oportunidade é dada, se você não quer agarrá-la. Acho que você não faz parte da minha família, não. Não faz parte do que a gente está buscando, não. Aqui eu quero águias. Existem pessoas, e pessoas boas. Porque o que a gente tem mais de valioso é o tempo. E eu não vou gastar meu tempo com quem não quer nada” (entrevistado 7).

4.2.2.4 Ciclo 2– Categoria: Tecnologias de Vigilância

Como o objetivo dessa categoria é de identificar quais são as tecnologias de vigilância presentes no ambiente das *startups*, mesmo que os resultados do ciclo 2 tenham desempatado no quesito magnitude de citações, foi adicionado o código “*Whatsapp*” para análise. Dessa forma, a figura 22 apresenta os cinco códigos, assim como as relações entre eles e seus respectivos valores de “c”.

Figura 22 - Diagrama simplificado de “Tecnologias da Vigilância” Ciclo 2



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de captura de tela do *ATLAS t.i.* (2025).

No que se refere às observações, as entrevistas mostraram que permanece o desejo dos gestores em encontrar tecnologias de comunicação que consigam centralizar a informação e, assim, facilitar o monitoramento sem ter problemas com distrações. O entrevistado 5 compartilha que a empresa usa a plataforma *Discord*, em suas palavras, “para comunicação em massa do time”, “como se fosse o escritório virtual”. Mesmo assim, ele demonstra preocupação com as perdas de informação durante os fluxos das rotinas de trabalhos nos diferentes setores da *startup*, visto que a liberdade de autogerenciamento das equipes permite que haja preferência por outras plataformas.

> “O *Discord* é muito bom, porque está todo mundo centralizado, a gente consegue ver quem está online, quem não está online etc. Mas a gente sentiu essa falha hoje de... de unificação no processo. Então, há times que preferem se comunicar pelo *WhatsApp*, têm times que preferem se comunicar pelo *Discord*. Têm os processos... Falando do processo comercial, por exemplo, tem proposta comercial que está no *Discord*, tem proposta comercial que está no *WhatsApp*, tem proposta comercial que está no *Exact Sales*, tem proposta

> comercial que está no *Bitrix*. Então, assim, é fácil perder esse fluxo. Você tem que verificar 3, ou 4 ferramentas antes de dizer que não tem o documento ou que perdeu alguma coisa. Então, assim, para mim hoje, como gestor, seria muito mais interessante se tivesse um processo centralizado" (entrevistado 5).

Diante disso, pela facilidade de acesso e adoção, o *WhatsApp* parece ser a ferramenta tecnológica de comunicação mais utilizada. Todos os quatro gestores entrevistados neste segundo ciclo afirmam que, para eles e para os funcionários dos outros setores das empresas, o aplicativo de mensagem está presente em algum momento da rotina de trabalho de uma *startup*. Com isso, eles relatam que passam bastante tempo conectados pela plataforma. No entanto, cada pessoa parece lidar com isso de uma forma diferente. Segunda o entrevistado 7, ele nunca "desliga", pois, as oportunidades podem aparecer a qualquer momento.

> "Eu nunca me desligo não, irmão. Eu posso estar no jogo do Santa Cruz, tomando cerveja, mas eu não me desligo não. Se mandar um, qualquer que seja, eu vejo e respondo no momento oportuno. Mas me desligar esse papo de vou passar três semanas na roça. Não, eu vou, eu tenho um sítio, eu vou lá. Mas se tem um contrato para fechar aqui, eu fecho" (entrevistado 7).

Em contrapartida, a entrevistada 6 relata que tenta evitar o volume de interações por *WhatsApp* com o auxílio de metodologias ágeis. Na visão dela, os processos que usam métodos ágeis podem trazer o bem não só para a empresa, como também para as pessoas envolvidas.

> "A gente vai ligar, vai estar o tempo todo enchendo com mensagem do *WhatsApp*, olha, fiz isso, fiz aquilo? Não, pô. Então, vamos utilizar todos os processos, então, a gente tem, a gente utiliza as reuniões *sprints*, a gente utiliza o *track*, como eu falei, para as entregas, a gente vai utilizando, realmente, as metodologias, o processo da metodologia, do link, de tudo que a gente aprendeu desse mundo de *startup*, dentro da empresa no operacional, e a gente entende como isso é tão bom para a empresa, e para a gente, inclusive" (entrevistada 6).

Por fim, mais uma vez, foi observado como as plataformas de gerenciamento podem ser usadas como tecnologias de vigilância. O *Trello* ainda possui um papel destaque sendo utilizado pelo entrevistado 7 por exemplo. Mas também, outras ferramentas como o *JIRA* são utilizadas à medida que a complexidade da realidade da *startup* aumenta.

> "Todo mundo tem acesso ao *trello* organizacional. Mas eu uso o *trello* individual, para a minha organização pessoal. Mas eu tenho *trello* que todo time vê, o passo a passo, a evolução. O que é urgente e o que não é urgente" (entrevistado 7).

4. 3 SÍNTESE DE RESULTADOS

Em suma, os processos de codificação aberta e axial proporcionaram diversos achados e discussões a partir das entrevistas analisadas. Dessa maneira, para sintetizar os resultados, o quadro 10 traz o resumo das principais descobertas durante ambos os processos de codificação.

Na codificação aberta, para recapitular, as entrevistas foram transcritas para documentos, os quais foram analisados pelo pesquisador e, com isso, proporcionou a identificação de citações e a escrita de memorandos (ver quadro 7 e 9). Esses dados iniciais, foram submetidos ao mecanismo de codificação intencional com IA do *AtlasTi*, gerando as categorias de códigos e suas respectivas discussões.

Na codificação axial, foram selecionados, de forma geral, os três códigos de maiores magnitudes de cada categoria. E, a partir disso, foi utilizado os mecanismos de análise de coocorrência e o coeficiente de “c”, indicando a intensidade de força de coocorrência entre as relações de códigos.

Quadro 10 – Síntese de resultados e discussões

CODIFICAÇÃO ABERTA			CODIFICAÇÃO AXIAL			
CATEGORIAS DE CÓDIGOS	**DISCUSSÃO DE RESULTADOS**		**CICLO 1**		**CICLO 2**	
	CICLO 1	**CICLO 2**	Relação de Coocorrência	Intensidade da força (“c”)	Relação de Coocorrência	Intensidade da força (“c”)
DISCURSO GERENCIAL	Ambiente de trabalho agradável (presencial e remoto)	Transparência ligado à cultura empresarial.	1-Discurso Gerencial e Legitimidade de Vigilância	**0,67**	1- Discurso Gerencial e Legitimidade de Vigilância	**0,55**
	Estilo de trabalho em Startups gera um ambiente de maiores cobranças.	Sentimento de Pertencimento	2-Eficácia de Monitoramento e Tecnologias de Vigilância	**0,48**	2- Eficácia de Monitoramento e Tecnologias de Vigilância	**0,45**
	Evidências do Síndrome de Burnout e Disseminação de ideologias próprias das startups.	Modelo de trabalho diferenciado em Startups.	3- Eficácia de Monitoria e Discurso Gerencial	**0,28**	3- Legitimidade de Vigilância e Eficácia de Monitoramento	**0,29**
EFICÁCIA DE MONITORAMENTO	Uso de ferramentas para atingir escalabilidade- *Dashboard- WhatsApp- GitHub*	Uso de ferramentas tecnológicas-CRM.	4- Legitimidade de Vigilância e Eficácia de Monitoramento	**0,26**	4- Eficácia de Monitoria e Discurso Gerencial	**0,27**
	Visualização dos fluxos de processos para garantir resultados.	Tecnologia como meio para performance	5- Legitimidade de Vigilância e Tecnologia de Vigilância	**0,18**	5- Legitimidade de Vigilância e Tecnologia de Vigilância	**0,21**
	Uso de ferramentas analógicas (Desenho na Parede)	Ferramentas de fácil manuseio- *WhatsApp*; e-mail; *Trello*; *Jira*	6-Discurso Gerencial e Tecnologias de Vigilância	**0,16**	6- Discurso Gerencial e Tecnologias de Vigilância	**0,18**

		Atenção para aspectos emocionais /psicológicos dos trabalhadores
LEGITIMIDADE DA VIGILÂNCIA	Modelo de negócio das startups (% da empresa cedida para funcionários); responsabilidade coletiva.	Habilidades Comportamentais de autogerenciamento.
	Autogerenciamento – gestão de tempo - softskill	Importância da Gestão de tempo
	Habilidades comportamentais; uso de metodologias ágeis.	Liberdade para executar tarefas organizacionais.
TECNOLOGIAS DE VIGILÂNCIA	Uso de ferramentas como ERP, CRM ou *Trello*	Busca por tecnologias de comunicação para centralizar informações.
	Uso de tecnologias de comunicação – *WhatsApp* – plataformas como *Digital Slack* e *Discord*	Uso de Software de gerenciamento de tarefas: *Jira; Trello; WhatsApp*; Plataformas como *Discord*.
		Ferramenta mais utilizada no ambiente das *startups*- *WhatsApp*.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

5 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS SOBRE O ORDENAMENTO CONCEITUAL

Os resultados apresentados no capítulo anterior indicam uma saturação teórica da amostragem de dados. Dessa forma, com o intuito de cumprir os objetivos específicos desta dissertação, este capítulo traz uma análise crítica que correlaciona os resultados empíricos apresentados no capítulo 4 com o referencial teórico apresentado no capítulo 2. Propondo, ainda, um ordenamento conceitual (quadro 11) que ilustra as relações entre quatro categorias analíticas centrais: ***1-*** "Discurso Gerencial", ***2-*** "Legitimidade da Vigilância", ***3-*** "Tecnologias da Vigilância" e ***4-*** "Eficácia de Monitoramento".

Apesar da divisão do texto em categorias, durante a leitura da análise, é possível notar como os diferentes conceitos e propriedades conversam entre si. Inclusive, temas abordados pela literatura acadêmica podem ser percebidos em diferentes perspectivas nas discussões apresentadas aqui.

Quadro 11 – Ordenamento Conceitual

CATEGORIA	CONCEITOS	PROPRIEDADES	DIMENSÕES
Discursos Gerenciais	Monitoramento, Legitimação, Ideologias, Transparência	1. Monitoramento como prática discursiva	Baixa – Alta mescla de perspectivas de cuidado e coerção Baixa – Alta mescla de vieses normativo e racional
		2. Legitimação como processo discursivo	Baixo – Alto grau de desejo por visibilidade Baixo – Alto impacto negativo no desempenho de tarefas
		3. Ideologias como sustentação discursiva	Baixo – Alto grau de desejo em gerar impacto por meio do trabalho
		4. Transparência como discurso legitimador	Baixo – Alto nível de transparência operacional Horizontalidade – verticalidade da direção de vigilância.
Eficácia de Monitoramento	Monitoramento, Eficácia, Performance	1. Práticas para garantir a eficácia do monitoramento	Baixa – Alta presença de gestão analógica Baixa – Alta presença de gestão digital
		2. Relação entre monitoramento e performance	Poucas – Muitas novas finalidades para o uso de *softwares* de gestão Baixa – Alta porcentagem de adaptação de ferramenta.
		3. Busca por eficácia através do desenvolvimento de habilidades	Baixa – Alta intensidade da busca por cursos e materiais para desenvolvimento de habilidades gerenciais.

		4. Percepção da performance através do monitoramento	Avaliação estritamente qualitativa – Avaliação estritamente quantitativa de f*eedback*
Legitimidade da Vigilância	Narrativas, Legitimação, Retóricas	1. Construção de narrativas para legitimar a vigilância	Baixa – Alta transferência de responsabilidade entre gestores e funcionários.
		2. Processos de legitimação da vigilância	Poucas – Muitas contrapartidas negativas para receber benesses
		3. Retóricas sobre o ambiente de startup e autogerenciamento	Pouco conectado – Hiper conectado
		4.Autogerenciamento como pilar da legitimidade	Desmotivado – motivado com o autogerenciamento. Baixo – Alto nível de autogerenciamento
Tecnologias de Vigilância	*Trello*, *WhatsApp*, *GitHub, JIRA*, ERP/CRM, Tecnologia, Vigilância, Monitoramento	1. Uso de ferramentas de gestão como tecnologia de vigilância	Ruim – bom direcionamento de tarefas Pouca – Muita intensidade de mensuração de performance. Disciplinação flexível – Disciplinação rígida.
		2. Uso de ferramentas de comunicação como tecnologia de vigilância (*WhatsApp, Slack, Discord*)	Comunicação descentralizada – comunicação centralizada Comunicação ágil – comunicação lenta Baixo – Alto senso de urgência
		3. Tecnologia como viabilizadora da vigilância	Baixa – Alta presença tecnológica como viabilizadora de vigilância.
		4. Monitoramento específico por meio de tecnologias	Baixo – Alto nível de quantificação de desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

5.1 DISCURSOS GERENCIAIS

A reflexão sobre os achados dentro da categoria de “Discursos Gerenciais” revela um panorama onde as falas dos gestores trazem conceitos de "autogerenciamento", "gestão do tempo", "propósito" e "transparência", os quais emergem como pilares no ambiente das empresas *startups*. Estes elementos estão intimamente relacionados com aspectos comportamentais dos envolvidos, o que faz com que os resultados dialoguem diretamente com as ideias de Barley e Kunda (1992) sobre os "discursos gerencialistas", especialmente em sua vertente normativa, onde existe uma intenção em influenciar as atitudes e as crenças dos trabalhadores por meio do discurso.

No entanto, um fato interessante desse cenário é que, apesar da forte presença do viés normativo, o controle racional focado na performance também está presente. Além dessa dualidade, as perspectivas de coerção e cuidado abordadas por (Sewell; Barker, 2006) também parecem se misturar durante o discurso gerencial. A partir desse ponto de vista, foi possível identificar a propriedade de “Monitoramento como prática discursiva”. Tanto, que, em algumas

falas, os gestores mostram como eles mesmos acabam se confundido com essas dualidades. Por exemplo, o entrevistado 3 (ver página 48) relata como essas ambiguidades faz com que ele enfrente o dilema gerencial: *"quero resultado ou ambiente?"*.

De um lado, ele pretende oferecer um ambiente agradável na tentativa de atender os anseios da "nova geração", reforçando o olhar do cuidado. Em compensação, ele também mostrou concordar com sugestões de pessoas de setores mais tradicionais e "agressivos" que alertam para a possibilidade do ambiente de trabalho virar uma "colônia de férias" e acabar prejudicando a produtividade, reforçando o olhar da coerção. Assim, surgem as dimensões relacionadas a intensidade da mesclas de perspectivas e de vieses, com o intuito de caracterizar o monitoramento como prática discursiva.

Diante desse impasse, surge a segunda propriedade de "legitimação como processo discursivo". Uma estratégia para isso, visualizada por meio dos resultados, é a responsabilização individual e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Por exemplo, o entrevistado 7 (ver página 72) legitima o monitoramento da performance por meio do discurso do sentimento de pertencimento. Ou seja, para que o funcionário "faça parte do time" e seja considerado uma "águia", "*ele vai ter que se cobrar*"

Essa dinâmica corrobora com as perspectivas de Hafermalz (2021) acerca da visibilidade em contextos distribuídos, onde, por conta dos novos moldes de trabalho, o distanciamento entre o centro tomador de decisão e o trabalhador faz com que esse último pratique a autovigilância. No entanto, essa relação pode se tornar contraprodutiva, pois os funcionários podem buscar meios ineficientes de se "vender" ou "chamar atenção" para se tornar uma "águia" (Hafermalz, 2021). Por isso, uma foram sugeridas dimensões para avaliar o grau de desejo por visibilidade dos funcionários perante os seus gestores, assim como para avaliar o impacto negativo no desempenho de tarefas que essa prática pode gerar.

Nesse processo discursivo de legitimação, a "transparência" também atua como um discurso legitimador, formando a segunda propriedade. Nesse caso, a transparência pode ser responsável por outras direções de vigilância como discutido em (Kayas, 2023). Em algumas passagens do entrevistado 8 (ver página 67), ele argumenta como, na sua visão, a transparência operacional dentro da empresa pode oferecer benefícios culturais como a "sensação de fazer parte do time". Dinâmica que ilustra a vigilância horizontal, onde os funcionários veem o trabalho uns dos outros. Inclusive, o gestor diz se colocar em posição de transparência também, sugerindo elementos de "*sousveillance"*, onde o processo ocorre em uma direção hierárquica debaixo para cima (Taylor; Dobbins, 2021). Contudo, a seletividade dessa transparência assegura a manutenção do controle gerencial, revelando que a abertura é, em si, uma ferramenta

de poder. Dessa maneira, dimensões a respeito do nível de transparência operacional, bem como o intervalo de direção da vigilância são condizentes com esta propriedade.

Nesse sentido, as ideologias congruentes com a essência das *startups* são usadas para sustentar os discursos de monitoramento e legitimação. Para exemplificar, o entrevistado 1 (ver página 50) argumenta que a ideia de conseguir “entregar algo que vai funcionar” serve como combustível para a aceitação de rotinas intensas e do monitoramento. Essas características reforça a nova roupagem da "cultura do management" (Wood Jr.; Paula, 2006) , onde os mecanismos de controle são mascarados por ideologias carregadas de positividade e histórias de sucesso. Sendo assim, o intervalo entre alto e baixo desejo de gerar impacto por meio do trabalho é uma dimensão desta propriedade.

5.2 EFICÁCIA DE MONITORAMENTO

Na segunda categoria, os conceitos norteadores são “Monitoramento”, “Eficácia” e “Performance”. Com isso, a primeira propriedade está relacionada com as “práticas para garantir a eficácia do monitoramento”. Os gestores demonstraram que podem usar tanto estratégias analógicas, como ferramentas tecnológicas digitais para guiar tomadas de decisão. No âmbito analógico, o entrevistado 1 diz que costuma desenhar todo o fluxo de trabalho para conseguir visualizar melhor o que está fazendo (ver página 52). Essa importância da gestão visual é vista também em momentos de auxílio tecnológico para as decisões com base em dados. Nesse sentido, quando o entrevistado 8 diz que consegue visualizar o fluxo de tarefas atrasadas por meio da aparência em vermelho do *software* JIRA, isso ilustra como as tecnologias são usadas para o controle organizacional e para garantir a eficácia do monitoramento. (Kellogg; Valentine; Christin, 2020).Por isso, as dimensões dessa propriedade refletem o uso de gestão visual e analógica, assim como a quantificação operacional.

Outra reflexão sobre isso é a adaptação de plataformas como *Trello* e *JIRA* para que, além do seu uso para a organização e gestão de tarefas, suas funcionalidades, de forma paralela, sejam usadas para permitir um monitoramento detalhado do desempenho individual e da equipe, estreitando os limites entre suporte para tarefas e vigilância. Essa dinâmica possibilita que elas sejam denominadas como “assistentes digitais de produtividade" (Nyman *et al*., 2023), em um contexto em que os fins benéficos de uma tecnologia são adaptados a posteriori para servirem como mecanismos de rastreamento de dados e aumento de produtividade. Essa dinâmica ilustra a propriedade “Relação entre monitoramento e performance”, assim, designa-se as dimensões relacionadas a quantidade de novos fins e ao grau de adaptação de plataformas.

Entretanto, foi percebida a preocupação com o desbalanceamento entre as habilidades técnicas mais desenvolvidas do que as habilidades comportamentais entre os funcionários e a

busca por conhecimento gerencial, indicando uma consciência das limitações do controle estritamente técnico. Para vencer essa barreira, o entrevistado 4 (ver página 53) disse ter lido muitos “livros de pessoas que performaram bem”, como Jeff Bezos fundador da Amazon, a fim de melhorar sua gestão técnica e comportamental de suas equipes. Já o entrevistado 8 (ver página 72) citou como referência um livro do autor gerencial Jim Colins para salientar como contratar as pessoas com habilidades ideais para compor a equipe. Assim, é possível perceber a influência de gurus das áreas de negócios na disseminação e legitimação de narrativas congruentes com a cultura do *management* (Batista, 2022). Com isso, foi identificada a propriedade “Busca por eficácia através do desenvolvimento de habilidades”, com uma dimensão relacionada à busca por capacitação em habilidades gerenciais.

Por fim, “a percepção da performance através do monitoramento” (quarta propriedade” pode ser notada por meio dos desejos de alguns gestores em desenvolver processos ou usar tecnologias para avaliar *feedbacks* de seus times. O entrevistado 5 (ver página 69), no entanto, anseia por indicadores mais qualitativos do que quantitativos para dar suporte e entender as necessidades de sua equipe. Dessa forma, foi estabelecida uma dimensão para intervalar as avaliações qualitativas e quantitativas de *feedback.*

5.3 LEGITIMIDADE DA VIGILÂNCIA

Essa categoria é baseada nos conceitos de “Narrativas”, “Legitimação” e “Retóricas”. Nesse sentido, a propriedade “Construção de narrativas para legitimar a vigilância” está envolta na individualização da responsabilidade pela "gestão do tempo" e pela performance, promovidas por retóricas presentes nas *startups*. Esse cenário está relacionado com o conceito de "*free control*" de Leclercq-Vandelannoitte, Isaac e Kalika (2014), onde a supervisão direta do gestor é substituída por normas internalizadas e pelo controle por meio de tecnologias da informação.

Por exemplo, o entrevistado 4 (ver página 55) cita a utilização de testes de personalidade com auxílio de tecnologias para selecionar indivíduos com predisposição ao "autogerenciamento", reforçando essa dinâmica. A individualização da responsabilidade passa também pelas formas de tratamento entre gestores e demais funcionários, o entrevistado 1 (ver página 54) ficou bastante incomodado como o uso do termo “subordinado” por exemplo, explicando que todos envolvidos com a empresa fazem parte do “time”. Esse fato mostra como sentimento de exílio discutido por (Hafermalz, 2021) pode ser usado como uma forma de transferência de responsabilidade entre gestores e funcionários. Portanto, foi atribuída uma dimensão para avaliar a transferência de responsabilidade entre gestores e funcionários.

Nesse cenário, existem estratégias institucionais que funcionam “como processos de legitimação da vigilância”, a exemplo da oferta de participação acionária para funcionários, prática conhecida como *equity.* Sendo mais um indício da dualidade "coerção versus cuidado" de Sewell e Barker (2006). Pois, ainda que promovam o "cuidado", tais discursos podem, de forma sutil, mascarar elementos coercitivos, ao demandarem alta performance e disponibilidade constante em troca desses "benefícios". Por isso, foi recomenda uma sugestão para avaliar as contrapartidas necessárias para receber benesses.

A terceira propriedade, “Retóricas sobre ambiente de *startup* e autogerenciamento”, também envolve paradoxos, como o conceito de "autonomia coerciva" abordado por Leclercq-Vandelannoitte, Isaac e Kalika (2014). A "liberdade" proporcionada pela flexibilização do trabalho remoto/híbrido, assim como a autogestão da distribuição da carga horária laboral possibilita o comportamento de disponibilidade constante. O entrevistado 7 foi enfático ao afirmar “Eu nunca me desligo não, irmão” (ver página 74). Suas falas indicam que a desconexão com demandas trabalhistas é algo fora de sua realidade. Esse jeito de lidar com a interseção entre relações pessoais e profissionais podem potencializar esgotamento (Síndrome de Burnout), reportado por alguns entrevistados. A partir disso, a dimensão desta propriedade está relacionada com a intensidade de conexão com o trabalho.

Assim, as mesmas tecnologias que viabilizam a flexibilidade também facilitam a supervisão contínua e o estreitamento das fronteiras entre a vida profissional e a pessoal. A entrevistada 2 (ver página 57) comentou sobre o uso de estratégias para manter os limites desse estreitamento mais claros, como os rituais individuais em sua rotina trabalho remoto. Essa quebra de barreiras espaciais por intermédio de tecnologias emergentes está alinha com o conceito de “vigilância conectada” discutido por Mettler (2023), onde a supervisão gerencial permeia o mundo ciber-físico (De Vaujany *et al.*, 2021).

Em suma, o autogerenciamento funciona como pilar da legitimidade da vigilância, formando a quarta propriedade desta categoria e fazendo parte de discussões envolvendo outras categorias e propriedades. Com isso, o autogerenciamento é visto como um elemento fundamental para a aceitação da vigilância. Aliado à liberdade percebida por esse tipo de discurso e o vislumbre por oportunidades de crescimento, os resultados sugerem que, quando o autogerenciamento é vinculado a uma maior liberdade e a maiores chances de desenvolvimento profissional, a vigilância que o suporta pode ser mais bem recebida. Na opinião do entrevistado 4 (ver página 56), o autogerenciamento é “uma habilidade não-técnica, que todo mundo deveria ter bem”. Dessa forma, é possível inferir que essa habilidade comportamental é um pilar da legitimidade da vigilância nas *startups* e do culto à performance e à excelência abordados pela

cultura do management" (Wood Jr.; Paula, 2006). Com isso, as dimensões sugeridas buscam analisar o nível e a motivação do autogerenciamento.

5.4 TECNOLOGIAS DE VIGILÂNCIA

A propriedade do “Uso de ferramentas de gestão como tecnologia de vigilância” analisa como softwares de gerenciamento de projetos e tarefas, como o *Trello e o JIRA*, são utilizados também com propósitos de vigilância. É interessante que, mesmo com a evolução dos estudos e dos métodos de controle organizacional, estes artefatos tecnológicos ainda operacionalizam funções centrais do controle organizacional identificadas por Edward (1979) como o direcionamento de tarefas (visível na atribuição de atividades por meio do *Trello/JIRA*) , a mensuração de atividades (rastreamento de progresso, prazos, contribuições de código no *GitHub,* ou performance de vendas no CRM) e a disciplinação implícita na visibilidade da performance e suas consequências, ainda que não explicitamente punitivas em todos os relatos. A esse respeito, as dimensões abordam os pontos de direcionamento, mensuração e disciplinação de atividades.

Outra questão abordada nessa categoria é a propriedade que destaca o “Uso de ferramentas de comunicação como tecnologia de vigilância”. Nesse sentido, chama a atenção o dilema reportado pelos gestores sobre o uso de ferramentas de comunicação como o *WhatsApp* – o equilíbrio entre a velocidade e o potencial de distração ou perda de informação. O entrevistado 3 (ver página 52), por exemplo, diz que pretende “combater” o uso do *Whatsapp* dentro da empresa, mas reconhece que esse é o meio de comunicação mais rápido, oferecendo centralização da informação e agilidade. Essa preocupação reflete as complexidades da gestão em plataforma com sincronicidade de informação, o que pode distorcer a noção de presente e criar ambientes hiper conectados e com forte senso de urgência (Pritchard; Symon, 2023). Então, as dimensões visam enxergar a centralização e agilidade da comunicação, assim como o possível senso de urgência causado por essa dinâmica.

Dessa maneira, a ideia da “tecnologia como viabilizadora da vigilância” (terceira propriedade) encontra respaldo nos achados do capítulo 4 com o "monitoramento da atividade digital" sendo pervasivo através dos sistemas de gestão de tarefas e dos registros de comunicação. Além disso, a afirmação enfática de que "só ela [a tecnologia] ajuda" (Entrevistada 2) no monitoramento do desempenho reforça a percepção de como essas ferramentas são indispensáveis no contexto de empresas como as *startups*. Assim como, também foi possível observar a adaptação de ferramentas, como o *GitHub*, primariamente um repositório para desenvolvedores, sendo utilizado para o monitoramento de performance, demonstrando a flexibilidade com que tecnologias existentes são ressignificadas para fins de

vigilância. Todas essas informações reiteram a grande diversidade e classificações de tecnologias de vigilância abordadas no trabalho de Cousineau, Ollier-Malaterre e Parent-Rocheleau (2023). Nesse sentido, a dimensão proposta aborda a presença tecnológica como possibilitadora da vigilância.

Por fim, todos os gestores trouxeram falas de como o ambiente de trabalho em startups é pautado na entrega de tarefas. Para exemplificar, a entrevistada 6 (ver página 71) diz que não "trabalha cobrando horas de trabalho", ela trabalha "no formato de entrega de resultados" Nesse sentido, a quarta propriedade "Monitoramento específico por meio de tecnologias" aborda a quantificação do trabalho por meio de artefatos tecnológicos. Nesse contexto, Kellogg, Valentine e Christin (2020) alertam para as consequências negativas que o intermédio computacional e algorítmico a fim monitorar a performance podem ser causar para as pessoas envolvidas. Por isso, a última dimensão refere-se ao nível de quantificação do trabalho operacional.

6 CONCLUSÃO

A presente dissertação buscou responder à seguinte questão de pesquisa: “Como ocorrem os fenômenos de discursos gerenciais e das tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho de startups sob a ótica de seus gestores?". A investigação revelou que esses fenômenos ocorrem de maneira sinérgica e cíclica. Os discursos gerenciais, pautados em ideais como autogerenciamento, propósito e transparência, legitimam a adoção de tecnologias de vigilância. Essas tecnologias, por sua vez, são empregadas para aumentar a eficácia do monitoramento, cujos resultados reforçam e retroalimentam os discursos gerenciais iniciais, consolidando um sistema de controle internalizado nas startups analisadas.

Para alcançar essa compreensão, foram traçados objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi "Explorar como os discursos e as tecnologias sobre vigilância no ambiente de trabalho influenciam a realidade gerencial das startups pernambucanas". Os resultados demonstraram que os discursos focados em autonomia e flexibilidade, impulsionados por tecnologias, criam um ambiente onde a vigilância é normalizada e muitas vezes internalizada pelos gestores e suas equipes. A realidade gerencial é, portanto, moldada por uma busca constante pela eficácia do monitoramento, viabilizada por um arsenal tecnológico que vai desde plataformas de gestão de projetos (*Trello, JIRA*) e comunicação (*WhatsApp*) até sistemas mais robustos (ERP/CRM). Essa dinâmica influencia diretamente a forma como o trabalho é distribuído, acompanhado e avaliado, permeando as decisões e interações cotidianas dos gestores.

O segundo objetivo específico foi "Elaborar uma análise crítica a partir dos achados obtidos com o ordenamento conceitual". A análise crítica, apresentada no capítulo 5, revelou a existência de um paradoxo denominado "autonomia coerciva", onde a liberdade e flexibilidade aparentes coexistem com uma vigilância contínua e a expectativa de disponibilidade constante, podendo levar ao esgotamento dos trabalhadores. Observou-se também o papel dual das tecnologias, que ao mesmo tempo em que são vistas como facilitadoras da produtividade, também atuam como instrumentos de controle. Este cenário propicia a "autovigilância" e a "*sousveillance*" (vigilância lateral), sustentadas pela "cultura do management" que valoriza a alta performance e a inovação.

Por fim, o terceiro objetivo específico consistiu em "Apresentar um ordenamento conceitual usando a GT que retrate os fenômenos observados". Conforme detalhado no capítulo 5 (Quadro 11), o ordenamento conceitual ilustrou a inter-relação entre quatro categorias centrais: "Discursos Gerenciais", "Legitimidade da Vigilância", "Tecnologias de Vigilância" e "Eficácia de Monitoramento". Este ordenamento demonstrou como os Discursos Gerenciais

fornecem a base para a Legitimação da Vigilância, que por sua vez valida o uso de Tecnologias de Vigilância com o objetivo de alcançar a Eficácia do Monitoramento, fechando um ciclo de retroalimentação.

É importante ressaltar que existem limitações presentes neste estudo. A pesquisa concentrou-se em startups do estado de Pernambuco, o que limita a generalização dos achados para outros contextos regionais ou setores. Além disso, a dificuldade em encontrar gestores que aceitassem participar da pesquisa e viabilizar suas participações de acordo com o tempo que eles tinham disponível limitou o uso de critérios para seleção de participantes, como nível de maturidade das startups por exemplo.

Sobre questões metodológicas, a aplicação da técnica analítica da *Grounded Theory*, focando no ordenamento conceitual em vez da formulação de uma teoria completa, é uma delimitação metodológica, embora alinhada aos propósitos de uma dissertação de mestrado. Além disso, a construção do roteiro de entrevistas também pode ter restringido o escopo de respostas dos participantes, assim como a influência do pesquisador no processo interpretativo, característica da abordagem Straussiana, pode ser considerada uma limitação, apesar dos esforços de reflexividade e transparência. Adicionalmente, a amostra, construída pela técnica de bola de neve até a saturação teórica, pode conter especificidades que não abrangem a totalidade das experiências no universo das startups estudadas.

Diante dos resultados e limitações, emergem sugestões para futuras pesquisas. Estudos comparativos poderiam analisar a sinergia entre discurso e vigilância em startups com diferentes níveis de maturidade, setores ou em contraste com organizações tradicionais. Pesquisas longitudinais seriam valiosas para acompanhar a evolução dessas práticas de controle. Recomenda-se, especialmente, aprofundar a investigação sob a perspectiva dos trabalhadores em posições não gerenciais, explorando suas experiências subjetivas e estratégias de enfrentamento. A utilização de métodos quantitativos para complementar os achados qualitativos seria vista como uma via promissora. Fundamentalmente, futuras pesquisas devem investigar as implicações éticas da vigilância no trabalho digitalizado, seus impactos na saúde mental, privacidade, confiança e dignidade do trabalhador em diversos ambientes.

Em relação a premissa apresentada no capítulo de introdução de que “o discurso gerencial e as tecnologias de vigilância deram uma nova aparência aos mecanismos de controle no ambiente de trabalho, afetando os trabalhadores de alguma forma”, o autor desta dissertação posiciona-se diante dos resultados encontrados com a percepção de que a premissa foi confirmada. Pois, pelas falas dos gestores, foi percebido como a sinergia entre os discursos gerenciais e as tecnologias de vigilância configura um poderoso e novo mecanismo de controle

no ambiente das startups. Isso porque os achados mostram, por exemplo, como tecnologias com fins de comunicação e gerenciamento de projeto são adaptadas para servir como ferramentas de vigilância, tudo isso sustentado por elementos discursivos como “autogerenciamento” e transparência”.

Ademais, embora discursos de autonomia, flexibilidade e propósito soem benéficos e as tecnologias ofereçam ganhos de eficiência, há uma necessidade de refletir criticamente sobre a possibilidade de consequências negativas dessa dinâmica para os trabalhadores, como o esgotamento mental e aumento da ansiedade. A normalização da vigilância, ainda que sutil e internalizada, assim como a pressão por disponibilidade constante podem ter custos humanos significativos, como o esgotamento e aumento de ansiedade como retratado nesta pesquisa. Sendo assim, a busca por ambientes de trabalho inovadores e produtivos não deve se sobrepor ao respeito fundamental pelos direitos e pelo bem-estar dos indivíduos.

Em conclusão, esta dissertação buscou contribuir para a compreensão de um fenômeno contemporâneo central no mundo do trabalho e da tecnologia. Evidenciou-se uma profunda interdependência entre as narrativas gerenciais e as capacidades das tecnologias digitais na reconfiguração das relações de controle e vigilância. Esta sinergia, onde discursos moldam a tecnologia e esta materializa e reforça os discursos, demanda um debate contínuo e aprofundado. Espera-se que as reflexões aqui apresentadas fomentem novas discussões, tanto no meio acadêmico quanto organizacional, sobre como harmonizar inovação e eficiência com a promoção de ambientes laborais justos, transparentes e, acima de tudo, humanizados.

REFERÊNCIAS

ABStartups – Associação Brasileira de Startups. **A definição**. São Paulo: ABStartups, 2024. Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/#:~:text=O%20que%20s%C3%A3o%20-%20Abstartups%20A%20defini%C3%A7%C3%A3o%20Startup,e%2C%20para%20isso%2C%20usa%20tecnologia%20como%20ferramenta%20principal> Acesso em 15 de maio de 2024.

BALL, Kirstie. Workplace surveillance: an overview. **Labor History**, [*s. l.*], v. 51, n. 1, p. 87–106, 2010.

BARLEY, Stephen R.; KUNDA, Gideon. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. **Administrative Science Quarterly**, [*s. l.*], v. 37, n. 3, p. 363, 1992.

BATISTA, Diogo Felipe de Mattos. **A nova velha roupa colorida: a cultura do management e as midias sociais**. [*S. l.*]: Universidade Federal de Minas Gerais, 2022.

BITTENCOURT, Maíra. Grounded Theory como metodologia de pesquisa em Mídias Digitais. *In*: XXXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: [*s. n.*], 2015.

BONFIM, Leandro. Spanning the boundaries of qualitative grounded theory methods: breaking new grounds into the new online era. **RAUSP Management Journal**, [*s. l.*], v. 55, n. 4, p. 491–509, 2020.

BUJOLD, Antoine; PARENT-ROCHELEAU, Xavier; GAUDET, Marie-Claude. Opacity behind the wheel: The relationship between transparency of algorithmic management, justice perception, and intention to quit among truck drivers. **Computers in Human Behavior Reports**, [*s. l.*], v. 8, p. 100245, 2022.

CHEN, Long. Labor order under digital control: research on labor control of take-out platform riders. **The Journal of Chinese Sociology**, [*s. l.*], v. 9, n. 1, p. 17, 2022.

CORBIN, Juliet M.; STRAUSS, Anselm L. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. Fourth editioned. Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC Boston: SAGE, 2015.

COSTA, Priscila Rezende Da; ITELVINO, Lucimar Da Silva. Grounded Theory com Utilização do Software Atlas.Ti: Um Exemplo Empírico de Estudo sobre Estratégia de Ascensão do Empreendedorismo Inovador em Negócios Sociais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [*s. l.*], v. 17, n. 03, p. 17–40, 2018.

COUSINEAU, Luc; OLLIER-MALATERRE, Ariane; PARENT-ROCHELEAU, Xavier. Employee Surveillance Technologies: Prevalence, Classification, and Invasiveness. **Surveillance & Society**, [*s. l.*], v. 21, n. 4, p. 447–468, 2023.

CUKIER, Daniel; KON, Fabio. A maturity model for software startup ecosystems. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, [*s. l.*], v. 7, n. 1, p. 14, 2018.

DE VAUJANY, François-Xavier *et al.* Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing. **Organization Studies**, [*s. l.*], v. 42, n. 5, p. 675–695, 2021.

ERICKSON, Ingrid; WAJCMAN, Judy. Optimizing Temporal Capital: How Big Tech Imagines Time as Auditable. **American Behavioral Scientist**, [*s. l.*], v. 67, n. 14, p. 1755–1770, 2023.

HAFERMALZ, E. Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. **ORGANIZATION STUDIES**, [*s. l.*], v. 42, n. 5, p. 697–717, 2021.

KAYAS, Oliver G. Workplace surveillance: A systematic review, integrative framework, and research agenda. **Journal of Business Research**, [*s. l.*], v. 168, p. 114212, 2023.

KELLOGG, KC; VALENTINE, MA; CHRISTIN, A. ALGORITHMS AT WORK: THE NEW CONTESTED TERRAIN OF CONTROL. **ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS**, [*s. l.*], v. 14, n. 1, p. 366–410, 2020.

KENNY, Méabh; FOURIE, Robert. Contrasting Classic, Straussian, and Constructivist Grounded Theory: Methodological and Philosophical Conflicts. **The Qualitative Report**, [*s. l.*], 2015. Disponível em: https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss8/9/. Acesso em: 18 mar. 2024.

LASI, Heiner *et al.* Industry 4.0. **Business & Information Systems Engineering**, [*s. l.*], v. 6, n. 4, p. 239–242, 2014.

LECLERCQ-VANDELANNOITTE, Aurélie; ISAAC, Henri; KALIKA, Michel. Mobile information systems and organisational control: beyond the panopticon metaphor?. **European Journal of Information Systems**, [*s. l.*], v. 23, n. 5, p. 543–557, 2014.

LIANG, Yin; AROLES, Jeremy; BRANDL, Bernd. Charting platform capitalism: Definitions, concepts and ideologies. **New Technology, Work and Employment**, [*s. l.*], v. 37, n. 2, p. 308–327, 2022.

MARTINS, Marcelo. **Relações entre atores de um ecossistema empreendedor : analisando startups e universidades de Sergipe**. 2023. - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023.

MEDEIROS, Angélica Pott De; GUEDES DOS SANTOS, José Luís; ERDMANN, Rolf Hermann. A teoria fundamentada nos dados na pesquisa em administração: evidências e reflexões. **Revista de Ciências da Administração**, [*s. l.*], v. 21, n. 54, p. 95–110, 2019.

METTLER, Tobias. The connected workplace: Characteristics and social consequences of work surveillance in the age of datification, sensorization, and artificial intelligence. **Journal of Information Technology**, [*s. l.*], p. 02683962231202535, 2023.

MURPHY, Chad; KLOTZ, Anthony C.; KREINER, Glen E. Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. **Human Resource Management Review**, [*s. l.*], v. 27, n. 2, p. 291–305, 2017.

NEWLANDS, Gemma. Algorithmic Surveillance in the Gig Economy: The Organization of Work through Lefebvrian Conceived Space. **Organization Studies**, [*s. l.*], v. 42, n. 5, p. 719–737, 2021.

NYMAN, Stig; BØDKER, Mads; BLEGIND JENSEN, Tina. Reforming work patterns or negotiating workloads? Exploring alternative pathways for digital productivity assistants through a problematization lens. **Journal of Information Technology**, [*s. l.*], p. 02683962231181602, 2023.

OLIVEIRA, Paulo Cristiano De; NAKAYAMA, Marina Keiko. Operacionalização de uma Grounded Theory: o percurso metodológico. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [*s. l.*], v. 6, n. 12, p. 572, 2018.

OUCHI, William G. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. **Management Science**, [*s. l.*], v. 25, n. 9, p. 833–848, 1979.

OZTEMEL, Ercan; GURSEV, Samet. Literature review of Industry 4.0 and related technologies. **Journal of Intelligent Manufacturing**, [*s. l.*], v. 31, n. 1, p. 127–182, 2020.

PIASNA, Agnieszka. Algorithms of time: how algorithmic management changes the temporalities of work and prospects for working time reduction. **Cambridge Journal of Economics**, [*s. l.*], p. bead017, 2023.

PIGNOT, Edouard. Who is pulling the strings in the platform economy? Accounting for the dark and unexpected sides of algorithmic control. **Organization**, [*s. l.*], v. 30, n. 1, p. 140–167, 2023.

PRITCHARD, Katrina; SYMON, Gillian. Urgency at work: Trains, time and technology. **New Technology, Work and Employment**, [*s. l.*], v. 38, n. 3, p. 453–471, 2023.

ROSENGREN, Calle. Performing work: The drama of everyday working life. **Time & Society**, [*s. l.*], v. 28, n. 2, p. 613–633, 2019.

SEWELL, G; BARKER, JR. Coercion versus care: Using irony to make sense of organizational surveillance. **ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW**, [*s. l.*], v. 31, n. 4, p. 934–961, 2006.

SILVA, Maria Andresa. **Estratégias para captação de investimentos de risco por healthtechs brasileiras à luz da teoria causation-effectuation**. 2023. - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023.

SUDARYANA, Sonny Hendra; WIRJODIRDJO, Budisantoso; WINDRARTO, Agus. A systematic literature review of digital startup business dynamics and policy interventions. **Cogent Business & Management**, [*s. l.*], v. 12, n. 1, p. 2440636, 2025.

TAYLOR, Claire; DOBBINS, Tony. Social Media: A (new) contested terrain between sousveillance and surveillance in the digital workplace. **New Technology, Work and Employment**, [*s. l.*], v. 36, n. 3, p. 263–284, 2021.

THOMPSON, Paul; VAN DEN BROEK, Diane. Managerial control and workplace regimes: an introduction. **Work, Employment and Society**, [*s. l.*], v. 24, n. 3, p. 1–12, 2010.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Tematicas**, [*s. l.*], v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014.

WAJCMAN, Judy. The Digital Architecture of Time Management. **Science, Technology, & Human Values**, [*s. l.*], v. 44, n. 2, p. 315–337, 2019.

WOOD JR., Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes De. A mídia especializada e a cultura do management. **Organizações & Sociedade**, [*s. l.*], v. 13, n. 38, p. 91–105, 2006.

ZUBOFF, Shoshana. Big other: Surveillance Capitalism and the Prospects of an Information Civilization. **Journal of Information Technology**, [*s. l.*], v. 30, n. 1, p. 75–89, 2015.

APÊNDICE A

- **Categoria Discurso Gerencial**

ID	Código	Magnitude	Grupos de Códigos
1	● Monitoramento	307	Ciclo 1 Ciclo 2
2	● Legitimação	191	Ciclo 1
3	● Ideologias	128	Ciclo 1
4	● Narrativas	70	Ciclo 1
5	● Gestão	53	Ciclo 1 Ciclo 2
6	● Comunicação	44	Ciclo 1 Ciclo 2
7	● Controle	43	Ciclo 1 Ciclo 2
8	● Produtividade	33	Ciclo 1 Ciclo 2
9	● Eficiência	31	Ciclo 1 Ciclo 2
10	● Adaptação	25	Ciclo 1 Ciclo 2
11	● Flexibilidade	22	Ciclo 1 Ciclo 2
12	● Transparência	21	Ciclo 1 Ciclo 2
13	● Colaboração	20	Ciclo 1 Ciclo 2
14	● Cultura Organizacional	18	Ciclo 1 Ciclo 2
15	● Inovação	17	Ciclo 1 Ciclo 2
16	● Tecnologia	15	Ciclo 1 Ciclo 2
17	● Autogerenciamento	14	Ciclo 1 Ciclo 2
18	● Desempenho	13	Ciclo 1 Ciclo 2
19	● Experiência	12	Ciclo 1 Ciclo 2
20	● Avaliação	11	Ciclo 1 Ciclo 2
21	● Narrativa	11	Ciclo 1 Ciclo 2
22	● Resultados	11	Ciclo 1 Ciclo 2
23	● Vigilância	10	Ciclo 1 Ciclo 2

24	• Crescimento	8	Ciclo 1 Ciclo 2
25	• Performance	8	Ciclo 1 Ciclo 2
26	• Agilidade	7	Ciclo 1 Ciclo 2
27	• Autonomia	7	Ciclo 1 Ciclo 2
28	• Capacitação	7	Ciclo 2
29	• Estrutura Organizacional	7	Ciclo 1 Ciclo 2
30	• Ferramentas	7	Ciclo 1 Ciclo 2
31	• Justificativa	7	Ciclo 1 Ciclo 2
32	• Organização	7	Ciclo 1 Ciclo 2
33	• Treinamento	7	Ciclo 1 Ciclo 2
34	• Alinhamento	6	Ciclo 1 Ciclo 2
35	• Ambiente de Trabalho	6	Ciclo 1
36	• Avaliação de Desempenho	6	Ciclo 1 Ciclo 2
37	• Gestão de Pessoas	6	Ciclo 1 Ciclo 2
38	• Integração	6	Ciclo 1 Ciclo 2
39	• Interação	6	Ciclo 1 Ciclo 2
40	• Liderança	6	Ciclo 1 Ciclo 2
41	• Metodologias Ágeis	6	Ciclo 1 Ciclo 2
42	• Ansiedade	5	Ciclo 1
43	• Aprendizado	5	Ciclo 1 Ciclo 2
44	• Centralização	5	Ciclo 1 Ciclo 2
45	• Complexidade	5	Ciclo 1 Ciclo 2
46	• Comportamento	5	Ciclo 1 Ciclo 2
47	• Equilíbrio	5	Ciclo 1 Ciclo 2
48	• Resolução de Problemas	5	Ciclo 1 Ciclo 2
49	• Trabalho Remoto	5	Ciclo 1 Ciclo 2

50	• Adaptabilidade	4	Ciclo 1
51	• Autogestão	4	Ciclo 1 Ciclo 2
52	• Automação	4	Ciclo 1 Ciclo 2
53	• Coleta de Dados	4	Ciclo 1
54	• Demandas	4	Ciclo 1 Ciclo 2
55	• Desenvolvimento	4	Ciclo 1 Ciclo 2
56	• Direcionamento	4	Ciclo 1
57	• Engajamento	4	Ciclo 1 Ciclo 2
58	• Feedback	4	Ciclo 2
59	• Gestão de Tarefas	4	Ciclo 1 Ciclo 2
60	• Incerteza	4	Ciclo 1 Ciclo 2
61	• Legitimidade	4	Ciclo 1 Ciclo 2
62	• Liberdade	4	Ciclo 1 Ciclo 2
63	• Mentoria	4	Ciclo 1 Ciclo 2
64	• Qualidade	4	Ciclo 2
65	• Responsabilidade	4	Ciclo 1 Ciclo 2
66	• Reuniões	4	Ciclo 1 Ciclo 2
67	• Sustentabilidade	4	Ciclo 1 Ciclo 2
68	• Autoridade	3	Ciclo 2
69	• Bem-Estar	3	Ciclo 1 Ciclo 2
70	• Cobrança	3	Ciclo 1 Ciclo 2
71	• Cultura	3	Ciclo 1 Ciclo 2
72	• Dados	3	Ciclo 1
73	• Dedicação	3	Ciclo 1 Ciclo 2
74	• Delegação	3	Ciclo 1 Ciclo 2
75	• Desafios	3	Ciclo 1
76	• Disponibilidade	3	Ciclo 1 Ciclo 2
77	• Estresse	3	Ciclo 2

78	• Fluidez	3	Ciclo 1 Ciclo 2
79	• Gerenciamento	3	Ciclo 1 Ciclo 2
80	• Gestão Ágil	3	Ciclo 1 Ciclo 2
81	• Gestão de Projetos	3	Ciclo 1 Ciclo 2
82	• Gestão do Tempo	3	Ciclo 1 Ciclo 2
83	• Habilidades Comportamentais	3	Ciclo 1 Ciclo 2
84	• Hierarquia	3	Ciclo 1
85	• Ideologia	3	Ciclo 1
86	• Igualdade	3	Ciclo 1
87	• Influência	3	Ciclo 1 Ciclo 2
88	• Insegurança	3	Ciclo 1 Ciclo 2
89	• Maturidade	3	Ciclo 1 Ciclo 2
90	• Metodologia	3	Ciclo 1 Ciclo 2
91	• Metodologia Ágil	3	Ciclo 1 Ciclo 2
92	• Mudança	3	Ciclo 1 Ciclo 2
93	• Pertencimento	3	Ciclo 2
94	• Pressão por Resultados	3	Ciclo 1 Ciclo 2
95	• Proatividade	3	Ciclo 2
96	• Satisfação	3	Ciclo 1 Ciclo 2
97	• Superação	3	Ciclo 2
98	• Supervisão	3	Ciclo 1 Ciclo 2
99	• Trabalho Híbrido	3	Ciclo 1 Ciclo 2
100	• Alinhamento Cultural	2	Ciclo 1 Ciclo 2
101	• Ambiente Remoto	2	Ciclo 1
102	• Compreensão	2	Ciclo 1
103	• Comprometimento	2	Ciclo 1 Ciclo 2
104	• Comunicação Digital	2	Ciclo 1 Ciclo 2
105	• Conectividade	2	Ciclo 1 Ciclo 2

106	• Construção de Times	2	Ciclo 1
107	• Contratação	2	Ciclo 2
108	• Cultura de Trabalho	2	Ciclo 1 Ciclo 2
109	• Cultura de Vigilância	2	Ciclo 2
110	• Desconforto	2	Ciclo 1
111	• Desenvolvimento de Produtos	2	Ciclo 1
112	• Desigualdade	2	Ciclo 2
113	• Desorganização	2	Ciclo 2
114	• Dinâmica	2	Ciclo 1
115	• Dinâmica Organizacional	2	Ciclo 1
116	• Empreendedorismo	2	Ciclo 1
117	• Estrutura	2	Ciclo 2
118	• Expertise	2	Ciclo 1 Ciclo 2
119	• GitHub	2	Ciclo 1
120	• Habilidades	2	Ciclo 2
121	• Implementação	2	Ciclo 1 Ciclo 2
122	• Inexperiência	2	Ciclo 1
123	• Informação	2	Ciclo 1 Ciclo 2
124	• Inteligência Emocional	2	Ciclo 2
125	• Lucro	2	Ciclo 2
126	• Modelo Híbrido	2	Ciclo 2
127	• Mudança de Foco	2	Ciclo 1
128	• Multifuncionalidade	2	Ciclo 1 Ciclo 2
129	• Narrativa Gerencial	2	Ciclo 1 Ciclo 2
130	• Otimização	2	Ciclo 1
131	• Papéis Definidos	2	Ciclo 1
132	• Parceria	2	Ciclo 1 Ciclo 2
133	• Participação	2	Ciclo 1 Ciclo 2
134	• Planejamento	2	Ciclo 1 Ciclo 2
135	• Prazos	2	Ciclo 1 Ciclo 2
136	• Previsibilidade	2	Ciclo 2
137	• Processos	2	Ciclo 2
138	• Prontidão	2	Ciclo 1
139	• Reconhecimento	2	Ciclo 1 Ciclo 2
140	• Relacionamento	2	Ciclo 2
141	• Resiliência	2	Ciclo 1

142	• Responsabilidades	2	Ciclo 1 Ciclo 2
143	• Saúde	2	Ciclo 2
144	• Segurança	2	Ciclo 1
145	• Simplicidade	2	Ciclo 1 Ciclo 2
146	• Sprints	2	Ciclo 1 Ciclo 2
147	• Startup	2	Ciclo 1
148	• Subjetividade	2	Ciclo 1
149	• Tomada de Decisão	2	Ciclo 1
150	• Transição	2	Ciclo 2
151	• Visibilidade	2	Ciclo 1
152	• Zona de Conforto	2	Ciclo 2
153	• Abordagem	1	Ciclo 2
154	• Aceitação	1	Ciclo 1
155	• Aceleração	1	Ciclo 2
156	• Acesso à Informação	1	Ciclo 2
157	• Acolhimento	1	Ciclo 2
158	• Acompanhamento	1	Ciclo 2
159	• Acompanhamento Diário	1	Ciclo 1
160	• Acordos	1	Ciclo 1
161	• Adaptação Estratégica	1	Ciclo 1
162	• Adaptação Organizacional	1	Ciclo 1
163	• Adesão	1	Ciclo 2
164	• Afastamento	1	Ciclo 1
165	• Alterações	1	Ciclo 1
166	• Alternativas	1	Ciclo 1
167	• Ambiente	1	Ciclo 1
168	• Ambiente Acolhedor	1	Ciclo 1
169	• Ambiente Compartilhado	1	Ciclo 1
170	• Ambiente Instável	1	Ciclo 1
171	• Ambivalência	1	Ciclo 1
172	• Análise	1	Ciclo 1
173	• Análise de Informações	1	Ciclo 1
174	• Aprendizagem	1	Ciclo 2
175	• Atividade	1	Ciclo 1
176	• Auto-monitoramento	1	Ciclo 1
177	• Autoaperfeiçoamento	1	Ciclo 2
178	• Avaliação de Comportamento	1	Ciclo 2
179	• Avaliação de Produtividade	1	Ciclo 2
180	• Benefícios	1	Ciclo 2
181	• Busca Pessoal	1	Ciclo 1
182	• Caixa Preta	1	Ciclo 2
183	• Caos	1	Ciclo 1
184	• Características	1	Ciclo 1
185	• Carga de Trabalho	1	Ciclo 2
186	• Carga Emocional	1	Ciclo 1

187	• Carreira	1	Ciclo 2
188	• Cibersegurança	1	Ciclo 1
189	• Clareza	1	Ciclo 1
190	• Clareza de Objetivos	1	Ciclo 1
191	• Co-working	1	Ciclo 2
192	• Cobranças Individuais	1	Ciclo 1
193	• Comentários	1	Ciclo 1
194	• Competência	1	Ciclo 2
195	• Competitividade	1	Ciclo 1
196	• Comportamento da Equipe	1	Ciclo 1
197	• Compromisso	1	Ciclo 1
198	• Comunicação Aberta	1	Ciclo 2
199	• Comunicação Adaptativa	1	Ciclo 2
200	• Comunicação com Cliente	1	Ciclo 2
201	• Comunicação Externa	1	Ciclo 1
202	• Comunicação Informal	1	Ciclo 2
203	• Comunicação Interna	1	Ciclo 1
204	• Comunicação Padronizada	1	Ciclo 1
205	• Comunicação Remota	1	Ciclo 2
206	• Comunidades	1	Ciclo 1
207	• Confiança	1	Ciclo 1
208	• Conflito de Preferências	1	Ciclo 2
209	• Conformidade	1	Ciclo 2
210	• Confusão	1	Ciclo 1
211	• Consultoria	1	Ciclo 1
212	• Conteúdo Gerencial	1	Ciclo 2
213	• Contexto Organizacional	1	Ciclo 1
214	• Controle de Atividades	1	Ciclo 2
215	• Controle de Informação	1	Ciclo 2
216	• Crescimento Profissional	1	Ciclo 2
217	• Crescimento Rápido	1	Ciclo 2
218	• Crítica	1	Ciclo 1
219	• Críticas	1	Ciclo 1
220	• Cultura de Responsabilidade	1	Ciclo 1
221	• Cultura Familiar	1	Ciclo 2
222	• Curiosidade	1	Ciclo 1
223	• Dados Quantitativos	1	Ciclo 1
224	• Decisão	1	Ciclo 1
225	• Decisão Gerencial	1	Ciclo 2
226	• Decisões	1	Ciclo 1
227	• Decisões Assertivas	1	Ciclo 1
228	• Decisões Gerenciais	1	Ciclo 1
229	• Decisões Rápidas	1	Ciclo 1
230	• Demandas Variáveis	1	Ciclo 1
231	• Desafios Financeiros	1	Ciclo 1
232	• Desafios Sociais	1	Ciclo 2
233	• Descentralização	1	Ciclo 2
234	• Desconsideração de Queixas	1	Ciclo 2

235	• Desenvolvimento de Líderes	1	Ciclo 2
236	• Desenvolvimento de Talentos	1	Ciclo 2
237	• Deslegitimação	1	Ciclo 2
238	• Diálogo	1	Ciclo 1
239	• Diferenciação	1	Ciclo 1
240	• Diferencial Competitivo	1	Ciclo 1
241	• Dificuldade	1	Ciclo 1
242	• Dinâmica de Equipes	1	Ciclo 1
243	• Dinâmica de Vigilância	1	Ciclo 1
244	• Dinamismo	1	Ciclo 1
245	• Disciplina	1	Ciclo 1
246	• Discurso Gerencial	1	Ciclo 2
247	• Discursos Gerenciais	1	Ciclo 2
248	• Divisão de Percepções	1	Ciclo 1
249	• Divisão de Responsabilidades	1	Ciclo 1
250	• Divisão de Tarefas	1	Ciclo 1
251	• Divisão Trabalho-Vida	1	Ciclo 1
252	• Dualidade	1	Ciclo 2
253	• Ecossistema	1	Ciclo 1
254	• Educação	1	Ciclo 2
255	• Eficácia	1	Ciclo 1
256	• Eliminação de Erros	1	Ciclo 1
257	• Embate	1	Ciclo 1
258	• Empoderamento	1	Ciclo 2
259	• Empreendedorismo Feminino	1	Ciclo 2
260	• Entendimento de Problemas	1	Ciclo 1
261	• Entrega de Valor	1	Ciclo 1
262	• Envolvimento	1	Ciclo 1
263	• Equipe	1	Ciclo 2
264	• Escalabilidade	1	Ciclo 1
265	• Estado de Alerta	1	Ciclo 1
266	• Estranheza	1	Ciclo 2
267	• Estratégias	1	Ciclo 1
268	• Estruturas Organizacionais	1	Ciclo 1
269	• Evolução	1	Ciclo 1
270	• Evolução de Projetos	1	Ciclo 1
271	• Execução	1	Ciclo 1
272	• Expansão	1	Ciclo 1
273	• Expectativa	1	Ciclo 1
274	• Expectativa de Resultados	1	Ciclo 2
275	• Experiência Diversificada	1	Ciclo 1
276	• Experiência do Usuário	1	Ciclo 1
277	• Experiência em Startups	1	Ciclo 1
278	• Experiência Pessoal	1	Ciclo 2
279	• Experiência Técnica	1	Ciclo 1
280	• Experimentação	1	Ciclo 1
281	• Falta de Experiência	1	Ciclo 2
282	• Fase Inicial	1	Ciclo 1

283	• Ferramentas de Gerenciamento	1	Ciclo 1
284	• Ferramentas Tecnológicas	1	Ciclo 1
285	• Filosofia	1	Ciclo 1
286	• Financiamento	1	Ciclo 1
287	• Foco	1	Ciclo 1
288	• Foco na Entrega	1	Ciclo 2
289	• Formação	1	Ciclo 2
290	• Formação Técnica	1	Ciclo 2
291	• Formulários	1	Ciclo 2
292	• Funcionamento	1	Ciclo 1
293	• Funções	1	Ciclo 1
294	• Gamificação	1	Ciclo 2
295	• Ganha-Ganha	1	Ciclo 2
296	• Gerenciamento Adaptativo	1	Ciclo 1
297	• Gerenciamento de Projetos	1	Ciclo 2
298	• Gestão Acompanhada	1	Ciclo 1
299	• Gestão Complexa	1	Ciclo 1
300	• Gestão de Clientes	1	Ciclo 1
301	• Gestão de Desempenho	1	Ciclo 1
302	• Gestão de Informações	1	Ciclo 1
303	• Gestão de Mudanças	1	Ciclo 1
304	• Gestão de Resultados	1	Ciclo 1
305	• Gestão de Tempo	1	Ciclo 2
306	• Gestão Estruturada	1	Ciclo 2
307	• Gestão Financeira	1	Ciclo 2
308	• Gestão Prática	1	Ciclo 2
309	• Gestão Proativa	1	Ciclo 1
310	• Gestores	1	Ciclo 1
311	• Habilidades Complementares	1	Ciclo 1
312	• Hierarquia de Investimento	1	Ciclo 1
313	• Hierarquia Flexível	1	Ciclo 1
314	• Hiper Atenção	1	Ciclo 1
315	• Humanização	1	Ciclo 2
316	• IA	1	Ciclo 2
317	• Identidade	1	Ciclo 1
318	• Identificação de Problemas	1	Ciclo 1
319	• Impacto Social	1	Ciclo 2
320	• Importância	1	Ciclo 1
321	• Importância da Tecnologia	1	Ciclo 2
322	• Importância do Design	1	Ciclo 1
323	• Incentivo	1	Ciclo 2
324	• Inclusão	1	Ciclo 2
325	• Individualidade	1	Ciclo 1
326	• Inflexibilidade	1	Ciclo 1
327	• Influência do Contexto	1	Ciclo 2
328	• Inocência	1	Ciclo 1
329	• Inspiração	1	Ciclo 2
330	• Instabilidade	1	Ciclo 1

331	• Integração de Esferas	1	Ciclo 2
332	• Integração de Sistemas	1	Ciclo 1
333	• Interação Física	1	Ciclo 2
334	• Interação Humana	1	Ciclo 1
335	• Interação Social	1	Ciclo 1
336	• Interações Humanas	1	Ciclo 2
337	• Intercâmbio	1	Ciclo 2
338	• Interligação	1	Ciclo 1
339	• Intervenção	1	Ciclo 1
340	• Intimidade	1	Ciclo 1
341	• Intuição	1	Ciclo 1
342	• Investimento	1	Ciclo 1
343	• Jargões	1	Ciclo 1
344	• Jovens	1	Ciclo 1
345	• Justificação	1	Ciclo 1
346	• Legitimidade da Vigilância	1	Ciclo 1
347	• Liberdade Corporativa	1	Ciclo 2
348	• Limites	1	Ciclo 1
349	• Machine Learning	1	Ciclo 2
350	• Manipulação	1	Ciclo 1
351	• Manuais	1	Ciclo 1
352	• Margem	1	Ciclo 2
353	• Melhoria Contínua	1	Ciclo 2
354	• Metodologia Híbrida	1	Ciclo 1
355	• Métodos	1	Ciclo 1
356	• Métricas	1	Ciclo 1
357	• Métricas de Produtividade	1	Ciclo 2
358	• Micro gerenciamento	1	Ciclo 1
359	• Microgerenciamento	1	Ciclo 2
360	• Missão Social	1	Ciclo 2
361	• Modelagem de Crédito	1	Ciclo 1
362	• Modelo de Gerenciamento	1	Ciclo 2
363	• Modelo de Gestão	1	Ciclo 2
364	• Modelo de Investimento	1	Ciclo 1
365	• Modelo de Negócios	1	Ciclo 1
366	• Monetização	1	Ciclo 1
367	• Monetização de Dados	1	Ciclo 1
368	• Monitoramento Adaptado	1	Ciclo 1
369	• Monitoramento Coletivo	1	Ciclo 2
370	• Monitoramento Diário	1	Ciclo 1
371	• Motivação	1	Ciclo 1
372	• Mudança de Função	1	Ciclo 1
373	• Necessidades do Mercado	1	Ciclo 1
374	• Nivelamento	1	Ciclo 1
375	• Nivelamento Hierárquico	1	Ciclo 1
376	• Objetivos	1	Ciclo 2
377	• Objetivos Macro	1	Ciclo 1
378	• OKRs	1	Ciclo 1

379	• Operacionalização Híbrida	1	Ciclo 2
380	• Operações	1	Ciclo 2
381	• Oportunidade	1	Ciclo 1
382	• Oportunidades de Negócios	1	Ciclo 2
383	• Organização Pessoal	1	Ciclo 1
384	• Orientação	1	Ciclo 1
385	• Otimização de Recursos	1	Ciclo 1
386	• Papéis	1	Ciclo 1
387	• Paradoxo	1	Ciclo 1
388	• People Analytics	1	Ciclo 2
389	• Percepção Interna	1	Ciclo 1
390	• Perfis Profissionais	1	Ciclo 1
391	• Perspectiva	1	Ciclo 2
392	• Perspectivas Diferentes	1	Ciclo 2
393	• Persuasão	1	Ciclo 1
394	• Planejamento Estratégico	1	Ciclo 2
395	• Postura	1	Ciclo 1
396	• Práticas	1	Ciclo 1
397	• Práticas de Gestão	1	Ciclo 1
398	• Práticas Gerenciais	1	Ciclo 1
399	• Preparação	1	Ciclo 1
400	• Presença Física	1	Ciclo 1
401	• Presença Humana	1	Ciclo 2
402	• Pressão	1	Ciclo 2
403	• Processos Estruturados	1	Ciclo 2
404	• Processos Tecnológicos	1	Ciclo 2
405	• Produção	1	Ciclo 1
406	• Profissionalismo	1	Ciclo 1
407	• Qualificação	1	Ciclo 2
408	• Racionalização	1	Ciclo 1
409	• Realidade do Trabalho	1	Ciclo 2
410	• Recompensa	1	Ciclo 1
411	• Recompensas	1	Ciclo 1
412	• Recursos	1	Ciclo 1
413	• Recursos Financeiros	1	Ciclo 1
414	• Redução de Reuniões	1	Ciclo 2
415	• Reestruturação	1	Ciclo 2
416	• Relatórios	1	Ciclo 1
417	• Responsabilidade Individual	1	Ciclo 2
418	• Responsabilização	1	Ciclo 2
419	• Restrição	1	Ciclo 2
420	• Reuniões Diárias	1	Ciclo 1
421	• Rotina	1	Ciclo 1
422	• Rotina Exigente	1	Ciclo 2
423	• Rotinas	1	Ciclo 1
424	• Satisfação do Cliente	1	Ciclo 1
425	• Saúde Mental	1	Ciclo 2
426	• Segmentação de Tarefas	1	Ciclo 1

427	• Seleção	1	Ciclo 1
428	• Seleção de Pessoas	1	Ciclo 2
429	• Seleção de Profissionais	1	Ciclo 2
430	• Seleção de Talentos	1	Ciclo 2
431	• Separação	1	Ciclo 1
432	• Separação Pessoal-Profissional	1	Ciclo 2
433	• Simplificação	1	Ciclo 2
434	• Soluções	1	Ciclo 1
435	• Soluções de Dados	1	Ciclo 2
436	• Startups	1	Ciclo 1
437	• Status de Unicórnio	1	Ciclo 1
438	• Sucesso	1	Ciclo 1
439	• Suporte	1	Ciclo 1
440	• Suporte Emocional	1	Ciclo 2
441	• Técnicos e Gestores	1	Ciclo 1
442	• Tecnologia Acessível	1	Ciclo 1
443	• Tecnologia de Monitoramento	1	Ciclo 2
444	• Tecnologia de Nuvem	1	Ciclo 1
445	• Tecnologias Não Invasivas	1	Ciclo 1
446	• Tensão	1	Ciclo 1
447	• Teoria do Flywheel	1	Ciclo 2
448	• Teoria e Prática	1	Ciclo 1
449	• Time Fundado	1	Ciclo 1
450	• Transição de Papéis	1	Ciclo 1
451	• Unificação	1	Ciclo 2
452	• Urgência	1	Ciclo 1
453	• Validação	1	Ciclo 1
454	• Valor ao Cliente	1	Ciclo 1
455	• Valorização	1	Ciclo 1
456	• Valorização da Ação	1	Ciclo 1
457	• Valorização do Tempo	1	Ciclo 2
458	• Valuation	1	Ciclo 1
459	• Vigilância Contínua	1	Ciclo 1
460	• Visão de Longo Prazo	1	Ciclo 2
461	• Visão de Negócios	1	Ciclo 1
462	• Visão Unificada	1	Ciclo 1
463	• Visualização	1	Ciclo 1
464	• Zona Cinzenta	1	Ciclo 1

APÊNDICE B

- Categoria Eficácia de Monitoramento

ID	Código	Magnitude	Grupos de Códigos
465	Eficácia	142	Ciclo 1 Ciclo 2
466	Monitoramento	73	Ciclo 1 Ciclo 2
467	Performance	25	Ciclo 1 Ciclo 2
468	Produtividade	17	Ciclo 1 Ciclo 2
469	Desempenho	16	Ciclo 1 Ciclo 2
470	Percepção	12	Ciclo 1 Ciclo 2
471	Comunicação	8	Ciclo 1 Ciclo 2
472	Controle	8	Ciclo 1 Ciclo 2
473	Acompanhamento	7	Ciclo 1 Ciclo 2
474	Organização	7	Ciclo 1 Ciclo 2
475	Gestores	5	Ciclo 1
476	Identificação	5	Ciclo 2
477	Melhoria	5	Ciclo 1 Ciclo 2
478	Gestão	4	Ciclo 1 Ciclo 2
479	Resultados	4	Ciclo 1 Ciclo 2
480	Visualização	4	Ciclo 1 Ciclo 2
481	Adaptação	3	Ciclo 1 Ciclo 2
482	Agilidade	3	Ciclo 1
483	Alinhamento	3	Ciclo 1 Ciclo 2
484	Avaliação	3	Ciclo 1 Ciclo 2
485	Comportamento	3	Ciclo 1 Ciclo 2
486	Crescimento	3	Ciclo 1 Ciclo 2
487	Cultura Organizacional	3	Ciclo 1 Ciclo 2

488	• Desconfiança	3	Ciclo 2
489	• Dificuldades	3	Ciclo 1 Ciclo 2
490	• Eficiência	3	Ciclo 1 Ciclo 2
491	• Otimização	3	Ciclo 1
492	• Preparação	3	Ciclo 1
493	• Prioridade	3	Ciclo 2
494	• Qualidade	3	Ciclo 2
495	• Rotinas	3	Ciclo 1 Ciclo 2
496	• Satisfação	3	Ciclo 1
497	• Supervisão	3	Ciclo 1 Ciclo 2
498	• Ansiedade	2	Ciclo 1
499	• Autogerenciamento	2	Ciclo 2
500	• Cobrança	2	Ciclo 1
501	• Compreensão	2	Ciclo 1
502	• Cultura	2	Ciclo 1
503	• Dados	2	Ciclo 1
504	• Desafios	2	Ciclo 1 Ciclo 2
505	• Engajamento	2	Ciclo 1 Ciclo 2
506	• Escalabilidade	2	Ciclo 1 Ciclo 2
507	• Facilidade	2	Ciclo 1 Ciclo 2
508	• Feedback	2	Ciclo 2
509	• Identificação de Problemas	2	Ciclo 1
510	• Ineficácia	2	Ciclo 1
511	• Interação	2	Ciclo 1
512	• Percepção de Eficácia	2	Ciclo 2
513	• Percepção Negativa	2	Ciclo 1 Ciclo 2
514	• Planejamento	2	Ciclo 1 Ciclo 2
515	• Praticidade	2	Ciclo 1 Ciclo 2
516	• Prazos	2	Ciclo 1
517	• Resolução	2	Ciclo 1
518	• Reuniões	2	Ciclo 1
519	• Segmentação	2	Ciclo 1
520	• Sobrecarga	2	Ciclo 1 Ciclo 2
521	• Subjetividade	2	Ciclo 1
522	• Tecnologia	2	Ciclo 1
523	• Acesso	1	Ciclo 1

524	• Afinidade	1	Ciclo 1
525	• Alerta	1	Ciclo 1
526	• Alinhamento de Objetivos	1	Ciclo 2
527	• Análise Contínua	1	Ciclo 1
528	• Análise de Performance	1	Ciclo 2
529	• Aprimoramento	1	Ciclo 1
530	• Aumento de Produtividade	1	Ciclo 2
531	• Auto-cobrança	1	Ciclo 1
532	• Automação	1	Ciclo 2
533	• Autonomia	1	Ciclo 1
534	• Avaliação de Desempenho	1	Ciclo 2
535	• Avaliação de Entregas	1	Ciclo 2
536	• Avaliação de Progresso	1	Ciclo 1
537	• Capacitação	1	Ciclo 2
538	• Carga de Trabalho	1	Ciclo 2
539	• Carga Horária	1	Ciclo 2
540	• Centralização	1	Ciclo 2
541	• Clareza	1	Ciclo 2
542	• Colaboração	1	Ciclo 2
543	• Coleta de Dados	1	Ciclo 1
544	• Comprometimento	1	Ciclo 1
545	• Comunicação Eficaz	1	Ciclo 2
546	• Comunicação Intensa	1	Ciclo 2
547	• Conectividade	1	Ciclo 1
548	• Conexão	1	Ciclo 2
549	• Confiança	1	Ciclo 1
550	• Confusão	1	Ciclo 1
551	• Construção de Times	1	Ciclo 1
552	• Consultoria	1	Ciclo 2
553	• Controle de Prazos	1	Ciclo 2
554	• Crítica	1	Ciclo 1
555	• Cumprimento de Prazos	1	Ciclo 1
556	• Custo	1	Ciclo 1
557	• Dados Proprietários	1	Ciclo 1
558	• Decisões	1	Ciclo 1
559	• Desafio	1	Ciclo 2
560	• Descentralização	1	Ciclo 2
561	• Desconforto	1	Ciclo 1
562	• Desconforto na Equipe	1	Ciclo 1
563	• Desenvolvimento	1	Ciclo 2
564	• Diagnósticos	1	Ciclo 1
565	• Dificuldade de Avaliação	1	Ciclo 1
566	• Dinâmica	1	Ciclo 1
567	• Disponibilidade	1	Ciclo 1
568	• Distrações	1	Ciclo 1
569	• Eficácia Positiva	1	Ciclo 2
570	• Eficácia Questionável	1	Ciclo 1
571	• Encontros Presenciais	1	Ciclo 2

572	• Entregas	1	Ciclo 2
573	• Escolha de Tecnologias	1	Ciclo 2
574	• Especialização	1	Ciclo 1
575	• Estimativa de Tempo	1	Ciclo 1
576	• Estresse	1	Ciclo 1
577	• Expansão de Negócios	1	Ciclo 1
578	• Experiência	1	Ciclo 1
579	• Facilitação	1	Ciclo 2
580	• Falta de Prioridade	1	Ciclo 2
581	• Familiaridade	1	Ciclo 1
582	• Flexibilidade	1	Ciclo 1
583	• Foco na Comunicação	1	Ciclo 2
584	• Frequência de Contato	1	Ciclo 1
585	• Gamificação	1	Ciclo 2
586	• Gargalos	1	Ciclo 2
587	• Gestão de Desempenho	1	Ciclo 1
588	• Gestão de Recursos	1	Ciclo 1
589	• Gestão Eficaz	1	Ciclo 1
590	• Identificação de Falhas	1	Ciclo 1
591	• Identificação de Impedimentos	1	Ciclo 1
592	• Implicação	1	Ciclo 1
593	• Incerteza	1	Ciclo 1
594	• Indicações	1	Ciclo 1
595	• Informações	1	Ciclo 1
596	• Informações Valiosas	1	Ciclo 1
597	• Inocência	1	Ciclo 1
598	• Insights	1	Ciclo 2
599	• Intervenção	1	Ciclo 1
600	• Manipulação	1	Ciclo 1
601	• Maturidade	1	Ciclo 1
602	• Melhorias	1	Ciclo 2
603	• Metas	1	Ciclo 1
604	• Metodologia	1	Ciclo 1
605	• Metodologia Ágil	1	Ciclo 2
606	• Metodologias	1	Ciclo 2
607	• Metodologias Ágeis	1	Ciclo 1
608	• Métricas de Vaidade	1	Ciclo 1
609	• Microgerenciamento	1	Ciclo 2
610	• Mitigação de Riscos	1	Ciclo 1
611	• Monitoramento Adaptado	1	Ciclo 1
612	• Motivação	1	Ciclo 1
613	• Não Invasivo	1	Ciclo 1
614	• Oportunidades	1	Ciclo 2
615	• Outliers	1	Ciclo 1
616	• Percepção de Risco	1	Ciclo 1
617	• Preocupação	1	Ciclo 1
618	• Pressão	1	Ciclo 1
619	• Problemas	1	Ciclo 1

620	• Processos	1	Ciclo 2
621	• Produção	1	Ciclo 1
622	• Progresso	1	Ciclo 2
623	• Proveito	1	Ciclo 1
624	• Qualidade do Design	1	Ciclo 1
625	• Redução de Ansiedade	1	Ciclo 2
626	• Redução de Custos	1	Ciclo 1
627	• Registro de Atividades	1	Ciclo 1
628	• Relacionamento	1	Ciclo 2
629	• Relatórios	1	Ciclo 1
630	• Rendimento	1	Ciclo 1
631	• Resolução de Problemas	1	Ciclo 1
632	• Resolução Rápida	1	Ciclo 1
633	• Responsabilidade	1	Ciclo 2
634	• Satisfação do Cliente	1	Ciclo 1
635	• Seleção	1	Ciclo 1
636	• Tarefas Criativas	1	Ciclo 1
637	• Tempo Real	1	Ciclo 2
638	• Transparência	1	Ciclo 2
639	• Utilidade	1	Ciclo 2
640	• Utilidade Potencial	1	Ciclo 1
641	• Valor	1	Ciclo 2
642	• Verificação	1	Ciclo 1
643	• Viabilidade Financeira	1	Ciclo 1
644	• Vieses	1	Ciclo 1
645	• Vigilância	1	Ciclo 1
646	• Visibilidade	1	Ciclo 1

APÊNDICE C

- Categoria Legitimidade da Vigilância

ID	Código	Magnitude	Grupos de Códigos
647	Retóricas	161	Ciclo 1
648	Legitimação	154	Ciclo 1 Ciclo 2
649	Narrativas	151	Ciclo 1
650	Ideologias	100	Ciclo 1
651	Legitimidade	91	Ciclo 1 Ciclo 2
652	Justificativa	50	Ciclo 1 Ciclo 2
653	Direcionamento	25	Ciclo 1
654	Justificativas	22	Ciclo 1 Ciclo 2
655	Eficiência	20	Ciclo 1 Ciclo 2
656	Narrativa	20	Ciclo 1 Ciclo 2
657	Produtividade	18	Ciclo 1 Ciclo 2
658	Controle	14	Ciclo 1
659	Vigilância	10	Ciclo 1 Ciclo 2
660	Organização	9	Ciclo 1 Ciclo 2
661	Resultados	9	Ciclo 1 Ciclo 2
662	Monitoramento	8	Ciclo 1
663	Segurança	6	Ciclo 2
664	Transparência	6	Ciclo 1 Ciclo 2
665	Gestão	5	Ciclo 1 Ciclo 2
666	Responsabilidade	5	Ciclo 1 Ciclo 2
667	Colaboração	4	Ciclo 1 Ciclo 2
668	Experiência	4	Ciclo 1
669	Inovação	4	Ciclo 1 Ciclo 2
670	Centralização	3	Ciclo 1 Ciclo 2
671	Cultura Organizacional	3	Ciclo 1 Ciclo 2

672	• Desempenho	3	Ciclo 1 Ciclo 2
673	• Escalabilidade	3	Ciclo 1
674	• Evolução	3	Ciclo 1
675	• Otimização	3	Ciclo 1
676	• Adaptação	2	Ciclo 1 Ciclo 2
677	• Agilidade	2	Ciclo 1
678	• Ambiente	2	Ciclo 1
679	• Avaliação	2	Ciclo 1 Ciclo 2
680	• Capacitação	2	Ciclo 1 Ciclo 2
681	• Clareza	2	Ciclo 1
682	• Comprometimento	2	Ciclo 2
683	• Comunicação	2	Ciclo 1 Ciclo 2
684	• Crescimento	2	Ciclo 1
685	• Investidores	2	Ciclo 1
686	• Justificação	2	Ciclo 1 Ciclo 2
687	• Performance	2	Ciclo 1
688	• Prazos	2	Ciclo 1 Ciclo 2
689	• Proteção de Dados	2	Ciclo 2
690	• Retórica	2	Ciclo 1
691	• Simplicidade	2	Ciclo 1 Ciclo 2
692	• Sobrevivência	2	Ciclo 1 Ciclo 2
693	• Sucesso	2	Ciclo 1 Ciclo 2
694	• Abertura de Rotina	1	Ciclo 2
695	• Acompanhamento	1	Ciclo 2
696	• Agregação de Valor	1	Ciclo 1
697	• Alinhamento	1	Ciclo 2
698	• Alta Performance	1	Ciclo 1
699	• Ambiente Remoto	1	Ciclo 1
700	• Aprendizado	1	Ciclo 1
701	• Atração	1	Ciclo 1
702	• Ausência de Narrativas	1	Ciclo 1
703	• Autogerenciamento	1	Ciclo 1
704	• Autogestão	1	Ciclo 1
705	• Avanço	1	Ciclo 1
706	• Benefícios	1	Ciclo 1
707	• Caixa Preta	1	Ciclo 2
708	• Clientes Satisfeitos	1	Ciclo 1
709	• Coleta de Dados	1	Ciclo 1

710	• Competência	1	Ciclo 2
711	• Competitividade	1	Ciclo 1
712	• Comportamento	1	Ciclo 1
713	• Compreensão	1	Ciclo 1
714	• Compromisso	1	Ciclo 1
715	• Comunicação Eficiente	1	Ciclo 2
716	• Comunidades	1	Ciclo 1
717	• Conexão	1	Ciclo 2
718	• Conexão de Informações	1	Ciclo 1
719	• Conformidade	1	Ciclo 2
720	• Contato Humano	1	Ciclo 2
721	• Continuidade do Negócio	1	Ciclo 1
722	• Conversão de Vendas	1	Ciclo 2
723	• Cultura	1	Ciclo 1
724	• Cultura da Transparência	1	Ciclo 2
725	• Dados	1	Ciclo 1
726	• Dados Internos	1	Ciclo 1
727	• Dados Quantitativos	1	Ciclo 1
728	• Dedicação	1	Ciclo 2
729	• Dinâmica	1	Ciclo 1
730	• Disponibilidade	1	Ciclo 1
731	• Eficiência Operacional	1	Ciclo 2
732	• Eliminação de Erros	1	Ciclo 1
733	• Engajamento	1	Ciclo 1
734	• Estratégia	1	Ciclo 2
735	• Estrutura	1	Ciclo 1
736	• Exclusão	1	Ciclo 2
737	• Execução	1	Ciclo 1
738	• Expansão	1	Ciclo 1
739	• Expectativas	1	Ciclo 1
740	• Falta de Clareza	1	Ciclo 1
741	• Ferramentas	1	Ciclo 1
742	• Financiamento	1	Ciclo 1
743	• Flexibilidade	1	Ciclo 1
744	• Foco Pessoal	1	Ciclo 1
745	• Ganhos	1	Ciclo 1
746	• Gestão Eficaz	1	Ciclo 1
747	• Gestão Eficiente	1	Ciclo 1
748	• Gestão Visual	1	Ciclo 1
749	• Idade	1	Ciclo 1
750	• Ideias	1	Ciclo 1
751	• Igualdade	1	Ciclo 1
752	• Implementação	1	Ciclo 2
753	• Implicitude	1	Ciclo 2
754	• Infraestrutura	1	Ciclo 1
755	• Inocência	1	Ciclo 1
756	• Inspiração	1	Ciclo 2
757	• Investimento	1	Ciclo 1

758	• Jovens	1	Ciclo 1
759	• Justificativa Implícita	1	Ciclo 2
760	• Justificativas Implícitas	1	Ciclo 1
761	• LGPD	1	Ciclo 1
762	• Liberdade	1	Ciclo 2
763	• Manipulação	1	Ciclo 1
764	• Melhoria	1	Ciclo 2
765	• Melhoria de Operações	1	Ciclo 1
766	• Metas	1	Ciclo 2
767	• Métricas	1	Ciclo 1
768	• Microgerenciamento	1	Ciclo 2
769	• Modelagem de Crédito	1	Ciclo 1
770	• Monetização	1	Ciclo 1
771	• Monetização de Dados	1	Ciclo 1
772	• Monitoramento Não Invasivo	1	Ciclo 1
773	• Monitorização	1	Ciclo 1
774	• Mudança de Direção	1	Ciclo 1
775	• Mudanças Organizacionais	1	Ciclo 1
776	• Narrativa Gerencial	1	Ciclo 1
777	• Narrativas Gerenciais	1	Ciclo 1
778	• Oportunidade	1	Ciclo 2
779	• Oportunidades	1	Ciclo 2
780	• Organização de Tarefas	1	Ciclo 1
781	• Preservação	1	Ciclo 1
782	• Prevenção	1	Ciclo 1
783	• Produção	1	Ciclo 1
784	• Profissionalismo	1	Ciclo 1
785	• Promoção	1	Ciclo 1
786	• Prontidão	1	Ciclo 1
787	• Proteção	1	Ciclo 2
788	• Proteção de Interesses	1	Ciclo 2
789	• Protocolos	1	Ciclo 1
790	• Qualidade	1	Ciclo 1
791	• Qualidade do Produto	1	Ciclo 1
792	• Reconhecimento	1	Ciclo 2
793	• Redução de Gastos	1	Ciclo 1
794	• Regras	1	Ciclo 1
795	• Relações Pessoais	1	Ciclo 2
796	• Relatórios	1	Ciclo 1
797	• Resolução de Problemas	1	Ciclo 1
798	• Rotinas	1	Ciclo 1
799	• Saúde	1	Ciclo 2
800	• Saúde Mental	1	Ciclo 1
801	• Seguradoras	1	Ciclo 1
802	• Segurança no Trabalho	1	Ciclo 1
803	• Separação	1	Ciclo 1
804	• Sucesso Organizacional	1	Ciclo 1
805	• Supervisão	1	Ciclo 1

806	• Suporte	1	Ciclo 1
807	• Timing	1	Ciclo 1
808	• Trabalho Flexível	1	Ciclo 1
809	• Transformações	1	Ciclo 1
810	• Uso de EPI	1	Ciclo 1
811	• Valorização	1	Ciclo 2
812	• Valorização do Tempo	1	Ciclo 2
813	• Valuation	1	Ciclo 1
814	• Visibilidade	1	Ciclo 1
815	• Visualização	1	Ciclo 1

APÊNDICE D

- Categoria Tecnologias de Vigilância

ID	Código	Magnitude	Grupos de Códigos
816	● Monitoramento	65	Ciclo 1 Ciclo 2
817	● Tecnologia	25	Ciclo 1 Ciclo 2
818	● Vigilância	23	Ciclo 1 Ciclo 2
819	● Trello	21	Ciclo 1 Ciclo 2
820	● WhatsApp	20	Ciclo 1 Ciclo 2
821	● Comunicação	16	Ciclo 1 Ciclo 2
822	● Discord	10	Ciclo 2
823	● CRM	8	Ciclo 1 Ciclo 2
824	● Github	8	Ciclo 1 Ciclo 2
825	● Jira	8	Ciclo 1 Ciclo 2
826	● Rastreamento	8	Ciclo 1 Ciclo 2
827	● ERP	6	Ciclo 1
828	● Softwares	6	Ciclo 2
829	● Ferramentas	5	Ciclo 1 Ciclo 2
830	● Coleta de Dados	4	Ciclo 1
831	● Desempenho	4	Ciclo 1 Ciclo 2
832	● Inteligência Artificial	4	Ciclo 1 Ciclo 2
833	● Kanban	4	Ciclo 1 Ciclo 2
834	● Performance	4	Ciclo 1
835	● Avaliação	3	Ciclo 2
836	● Dados	3	Ciclo 1 Ciclo 2
837	● Dashboards	3	Ciclo 1
838	● E-mail	3	Ciclo 1 Ciclo 2
839	● Plataformas	3	Ciclo 1 Ciclo 2
840	● Tecnologias	3	Ciclo 1

841	• Análise	2	Ciclo 1 Ciclo 2
842	• Automação	2	Ciclo 1
843	• Bitrix24	2	Ciclo 2
844	• Business Intelligence	2	Ciclo 2
845	• Exact Sales	2	Ciclo 2
846	• Gamificação	2	Ciclo 2
847	• Gestão de Projetos	2	Ciclo 2
848	• Gestão de Tarefas	2	Ciclo 1
849	• Google Workspace	2	Ciclo 2
850	• Metaverso	2	Ciclo 2
851	• Métricas	2	Ciclo 1
852	• Notion	2	Ciclo 1
853	• Nuvem	2	Ciclo 1
854	• Organização	2	Ciclo 2
855	• Produtividade	2	Ciclo 2
856	• Acompanhamento	1	Ciclo 1
857	• Acompanhamento de Progresso	1	Ciclo 1
858	• Análise de Dados	1	Ciclo 2
859	• Análise de Mercado	1	Ciclo 1
860	• Ausência de Tecnologias	1	Ciclo 1
861	• Automatização	1	Ciclo 2
862	• Avaliação de Personalidade	1	Ciclo 1
863	• Avaliação de Risco	1	Ciclo 1
864	• Azure	1	Ciclo 1
865	• BITX	1	Ciclo 2
866	• BPO	1	Ciclo 1
867	• Btricks	1	Ciclo 2
868	• Canais de Comunicação	1	Ciclo 2
869	• Capacidade Gerencial	1	Ciclo 1
870	• Chat	1	Ciclo 1
871	• Chat do Google	1	Ciclo 1
872	• Chats	1	Ciclo 2
873	• Checklist Inteligente	1	Ciclo 1
874	• Cibersegurança	1	Ciclo 1
875	• Coleta de Informações	1	Ciclo 1
876	• Comunicação Digital	1	Ciclo 1
877	• Comunicação em Massa	1	Ciclo 2
878	• Conexão de Informações	1	Ciclo 1
879	• Confluence	1	Ciclo 2
880	• Controle	1	Ciclo 2
881	• Dashboard	1	Ciclo 2
882	• Disponibilidade	1	Ciclo 2
883	• Dispositivos	1	Ciclo 1
884	• E-mails	1	Ciclo 2
885	• Eficiência	1	Ciclo 1
886	• Email	1	Ciclo 2
887	• Eventos Online	1	Ciclo 1

888	• Falta de Ferramentas	1	Ciclo 1
889	• Ferramentas de Comunicação	1	Ciclo 2
890	• Ferramentas de Controle	1	Ciclo 2
891	• Ferramentas de Monitoramento	1	Ciclo 1
892	• Ferramentas Digitais	1	Ciclo 1
893	• Ferramentas Online	1	Ciclo 1
894	• Ferramentas Simples	1	Ciclo 2
895	• Figma	1	Ciclo 1
896	• Formulários	1	Ciclo 2
897	• Gerenciamento	1	Ciclo 2
898	• Gerenciamento de Projetos	1	Ciclo 2
899	• Gerenciamento de Tarefas	1	Ciclo 1
900	• Gestão	1	Ciclo 2
901	• Gestão Financeira	1	Ciclo 2
902	• Google Chat	1	Ciclo 2
903	• Google Meet	1	Ciclo 2
904	• Gupy	1	Ciclo 1
905	• Hardware	1	Ciclo 1
906	• Histórico	1	Ciclo 1
907	• Integração de Dados	1	Ciclo 1
908	• Interação em Tempo Real	1	Ciclo 1
909	• Listas de Tarefas	1	Ciclo 2
910	• Mapeamento de Sentimentos	1	Ciclo 1
911	• Medição de Tempo	1	Ciclo 1
912	• Meet	1	Ciclo 1
913	• Mensuração	1	Ciclo 2
914	• Metodologia Ágil	1	Ciclo 1
915	• Metodologia Kanban	1	Ciclo 2
916	• Metodologias Ágeis	1	Ciclo 2
917	• Modelagem de Crédito	1	Ciclo 1
918	• Monitoramento de EPI	1	Ciclo 1
919	• Monitoramento em Tempo Real	1	Ciclo 1
920	• Notificação	1	Ciclo 2
921	• NPS	1	Ciclo 2
922	• PEAT	1	Ciclo 2
923	• People Analytics	1	Ciclo 2
924	• Planilhas	1	Ciclo 1
925	• Plataformas de Desenvolvimento	1	Ciclo 1
926	• Processamento de Dados	1	Ciclo 1
927	• Processo Seletivo	1	Ciclo 1
928	• QR Codes	1	Ciclo 1
929	• Recompensas	1	Ciclo 2
930	• Registro	1	Ciclo 1
931	• Relatórios	1	Ciclo 1
932	• Reuniões	1	Ciclo 1
933	• Scrum	1	Ciclo 2
934	• Sensores	1	Ciclo 1
935	• Separação	1	Ciclo 2

936	• Sistemas	1	Ciclo 1
937	• Sixpager	1	Ciclo 2
938	• Softwares de Monitoramento	1	Ciclo 2
939	• Startups	1	Ciclo 1
940	• Supervisórios	1	Ciclo 1
941	• Tablets	1	Ciclo 1
942	• Tecnologia Ideal	1	Ciclo 1
943	• Tenex	1	Ciclo 2
944	• Urgência	1	Ciclo 2
945	• Videoconferência	1	Ciclo 1
946	• Visão Computacional	1	Ciclo 1
947	• Visualização	1	Ciclo 1
948	• WhatsApp Business	1	Ciclo 2

APÊNDICE E

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Título do Projeto: "A SINERGIA ENTRE DISCURSO GERENCIAL E TECNOLOGIAS DE VIGILÂNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA PESQUISA *GROUNDED THEORY* EM STARTUPS".

Pesquisador Responsável: Breno de Oliveira

Local onde será realizada a pesquisa: Recife-PE

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) desta pesquisa porque é uma pessoa que trabalha em um ambiente de startup, seja de forma gerencial ou operacional. Sua contribuição é muito importante, mas não deve participar contra a sua vontade.

Esta pesquisa será realizada porque a literatura acadêmica indica que existem ponto a serem compreendidos sobre como as relações gerenciais e as tecnologias de gestão em startups estão interligadas.

O objetivo principal compreender o fenômeno de sinergia entre os discursos gerenciais e as tecnologias de vigilância no ambiente de trabalho na óptica dos trabalhadores operacionais e gerenciais dentro do contexto organizacional de empresas startups. Os objetivos secundários são: - Explorar como os discursos e as tecnologias de vigilância influenciam a realidade de trabalhadores em funções operacionais e gerenciais de startups; apresentar um mapa com os conceitos, categorias, propriedades e dimensões que retratam o fenômeno observado; elaborar um relatório de análise crítica a partir dos achados obtidos.

Os participantes da pesquisa são compostos por quaisquer pessoas maiores de 18 anos que trabalham em cargos de gestão e/ou operação em startups de Recife-PE.

Antes de decidir, é importante que entenda todos os procedimentos, os possíveis benefícios, riscos e desconfortos envolvidos nesta pesquisa.

A qualquer momento, antes, durante e depois da pesquisa, você poderá solicitar mais esclarecimentos, recusar-se ou desistir de participar sem ser prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável BRENO DE OLIVEIRA nos telefones (79) 3194-6354, celular 79 98162-7778, Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos Av. Marechal Rondon, s/n, Bairro Jardim Rosa Elze Centro de Ciências Sociais Aplicadas 02 (CCSA 2), 1º andar, sala 31 São Cristóvão – SE – CEP 49100-000, e e-mail brenodeaju@academico.ufs.br.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Sergipe. "O CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes

da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos" (Resolução CNS nº 466/2012, VII. 2).

Caso você tenha dúvidas sobre a aprovação do estudo, seus direitos ou se estiver insatisfeito com este estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Sergipe, situado na Rua Cláudio Batista s/nº Bairro: Sanatório – Aracaju CEP: 49.060-110 – SE. Contato por e-mail:

Todas as informações coletadas neste estudo serão confidenciais (seu nome jamais será divulgado) e utilizadas apenas para esta pesquisa. Somente nós, o pesquisador responsável e/ou equipe de pesquisa, teremos conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo.

Para maiores informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), que está disponível no site: http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf

Caso você concorde e aceite participar desta pesquisa, deverá rubricar todas as páginas deste termo e assinar a última página, nas duas vias. Eu, o pesquisador responsável, farei a mesma coisa, ou seja, rubricarei todas as páginas e assinarei a última página. Uma das vias ficará com você para consultar sempre que necessário.

O QUE VOCÊ PRECISA SABER:

DE QUE FORMA VOCÊ VAI PARTICIPAR DESTA PESQUISA: Será realizada uma entrevista semiestruturada. Ou seja, existem alguns tópicos pré-estabelecidos para guiar a entrevista, no entanto é possível que o rumo das repostas tome novas direções. As perguntas são estritamente sobre a dinâmica do ambiente de trabalho e a jornada profissional do entrevistado.

RISCOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA:

- A pesquisa pode gerar expectativas e demandas dos entrevistados em relação à valorização ou transformação das práticas organizacionais estudadas.

- Alguns participantes podem ter receio de compartilhar informações pessoais ou detalhes de suas práticas, temendo que isso possa trazer consequências indesejadas para suas vidas privadas ou comunitárias.

- A pesquisa deve estar atenta à diversidade de vozes e perspectivas presentes no ambiente de startup buscando garantir a inclusão de diferentes grupos sociais, de modo a não privilegiar apenas determinados atores.

BENEFÍCIOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA

- Oportunidade de expressar opiniões: Os participantes podem compartilhar suas experiências e preocupações sobre vigilância e discurso gerencial, influenciando futuras políticas.

- Maior conscientização sobre privacidade: Os participantes podem se tornar mais cientes dos seus direitos e das melhores práticas relacionadas à privacidade no trabalho.

- Acesso a novas Informações: Participantes podem aprender sobre discurso gerencial e práticas em tecnologias de vigilância.

PRIVACIDADE E CONFIDENCIALIDE:

O áudio da entrevista será transcrito sem a identificação direta do entrevistado. Para isso, o modelo de identificação seguirá o modelo "Entrevistado 1, startup A". Depois disso, os dados anonimizados passarão pelo processo de codificação por meio do software Atlas TI.

ACESSO A RESULTADOS DA PESQUISA: Ao fim da pesquisa e da defesa de dissertação, os resultados serão divulgados por meio de produtos acadêmicos. Material esse que será repassado aos participantes e à comunidade.

CUSTOS ENVOLVIDOS PELA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA: você não terá custos para participar desta pesquisa; se você tiver gastos com exames, transporte e alimentação, inclusive de seu acompanhante (se necessário), eles serão reembolsados pelo pesquisador. A pesquisa também não envolve compensações financeiras, ou seja, você não poderá receber pagamento para participar.

DANOS E INDENIZAÇÕES: Se lhe ocorrer qualquer problema ou dano pessoal durante a pesquisa, lhe será garantido o direito à assistência médica imediata, integral e gratuita, às custas do pesquisador responsável, com possibilidade de indenização caso o dano for decorrente da pesquisa (através de vias judiciais Código Civil, Lei 10.406/2002, Artigos 927 a 954).

Consentimento do participante

Eu, abaixo assinado, declaro que concordo em participar desse estudo como voluntário(a). Fui informado(a) e esclarecido(a) sobre o objetivo desta pesquisa, li, ou foram lidos para mim, os procedimentos envolvidos, os possíveis riscos e benefícios da minha participação e esclareci todas as minhas dúvidas.

Sei que posso me recusar a participar e retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto me cause qualquer prejuízo, penalidade ou responsabilidade. Autorizo o uso dos meus dados de pesquisa sem que a minha identidade seja divulgada.

Recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome do(a) participante:_____

Assinatura: _____

local e data:_____

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada, esclarecida e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante para a participação neste estudo. Entreguei uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim ao participante e declaro que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador Responsável: Breno de Oliveira

Assinatura:

Local/data:_____

Nome do auxiliar de pesquisa/testemunha quando aplicável: _____

Assinatura:

_____

Local/data:_____

APÊNDICE F

Roteiro de entrevista:

1 – Qual a sua idade, a sua localidade atual e a sua localidade de origem?

2 – Conte-me sobre sua startup e o seu papel nela.

3 – Conte-me sobre sua rotina de trabalho.

4 – Na posição de gestor(a), qual a importância do rastreamento e monitoramento de performance? Qual o papel da tecnologia nessa dinâmica?

5 – Na posição de gestor(a), quais as habilidades comportamentais esperadas dos funcionários? Essas habilidades são treináveis ou intrínsecas?

6 – Qual a importância da autogestão no contexto de startup? Qual o papel das tecnologias nessa dinâmica? Qual a importância de direcionamentos claros para essa dinâmica?

7 – Qual a importância da agilidade no contexto de startups? Qual o papel das tecnologias de comunicação nessa dinâmica? Essa dinâmica desperta problemas como ansiedade e estresse?