



Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

ISSN: 2316-2058

editorialregep@gmail.com

Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

Brasil

Guimarães Júnior, Edward Humberto

Como os Empreendedores Trabalham: Uma Leitura Psicodinâmica da Organização do Trabalho de um Grupo de Empreendedores

Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, vol. 8, núm. 1, 2019, -, pp. 149-175

Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.889>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=561566628007>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.889>

COMO OS EMPREENDEDORES TRABALHAM: UMA LEITURA PSICODINÂMICA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE UM GRUPO DE EMPREENDEDORES

Recebido: 17/03/2018

Aprovado: 10/08/2018

¹Edward Humberto Guimarães Júnior

RESUMO

A ação empreendedora está sendo bastante valorizada no atual modelo econômico, político e social, porém, poucos estudos consideram os empreendedores na condição de trabalhadores que de fato são. Em razão desta situação, o objetivo deste estudo é descrever a organização do trabalho dos empreendedores, privilegiando a compreensão dos aspectos subjetivos mobilizados por eles a partir de situações concretas de trabalho, tendo como abordagem teórico-metodológica a Psicodinâmica do Trabalho. Foram realizadas quatro sessões coletivas com um grupo de oito empreendedores, com duração total aproximada de doze horas. O instrumento de coleta de dados foi um questionário semiestruturado. As sessões foram gravadas em vídeo, transcritas e depois analisadas utilizando a técnica de Análise de Conteúdo. Pôde-se constatar que a forma de organização do trabalho do empreendedor se diferencia da maioria dos trabalhadores, sendo caracterizada por uma rotina de imprevistos e preparação, requerendo uma maior capacidade de planejamento e flexibilidade na realização de suas atividades laborais. Em geral, os empreendedores possuem uma agenda diária cheia de compromissos, o que remete a uma carga de trabalho intensa. Contudo, eles possuem o poder de fazer modificações na organização do trabalho, em suas atividades e horários, proporcionando maior liberdade e autonomia no cotidiano laboral. Constatou-se que, ao criar o próprio negócio, os empreendedores tornam-se agentes ativos na modelagem tanto do próprio trabalho quanto de suas organizações, propiciando melhor descarga psíquica. Contudo, a liberdade atribuída ao trabalho dos empreendedores é limitada pela burocracia governamental, pelas relações socioprofissionais e pelo mercado de trabalho.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Empreendedor. Psicodinâmica do Trabalho.

¹ Doutor em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC/GO, Goiás, (Brasil).
E-mail: edwardguimaraes@hotmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-6877-3710>



HOW ENTREPRENEURS WORK: A PSYCHODYNAMIC READING OF WORK ORGANIZATION OF ENTREPRENEURS GROUP

ABSTRACT

The entrepreneurial action has been highly valued in the current economic, political and social model, but few studies consider entrepreneurs as workers that they are. Due to this situation, the objective of this study is to describe the work organization of the entrepreneurs, privileging the understanding of the subjective aspects mobilized by them from concrete work situations, taking as a theoretical-methodological approach the Psychodynamics of Work. Four collective sessions were held with a group of eight entrepreneurs, with a total duration of approximately 12 hours. The data collection instrument was a semi-structured questionnaire. The sessions were recorded on video, transcribed and then analyzed using the Content Analysis technique. It can be observed that the form of organization of the work of the entrepreneur differs from most of the workers, being characterized by a routine of contingencies and preparation, requiring a greater capacity of planning and flexibility in the accomplishment of its labor activities. In general, entrepreneurs have a daily agenda full of commitments, which leads to an intense workload. Although, they have the power to make changes in the organization of their work, in their activities and schedules, providing greater freedom and autonomy in daily work. It was verified that, in creating the business itself, the entrepreneurs become active agents in the modeling of both the work itself and its organizations, providing them with a better psychic discharge. However, the freedom attributed to entrepreneurs' work is limited by government bureaucracy, socio-professional relations and the labor market.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneur. Work Psychodynamics.



1 INTRODUÇÃO

O novo modelo de economia de mercado que surgiu na pós-modernidade, baseado no consenso de Washington de 1989, também chamado de neoliberalismo e amplamente adotado como a solução para a crise capitalista, incentivou a criação de novos modelos de gestão nas empresas, orientados para a maximização dos resultados operacionais e para um consumismo sem precedentes. Tal modelo tem deixado a saúde física e mental dos trabalhadores em segundo plano e agravado os problemas do mundo do trabalho, marcado por injustiças e manipulação do corpo e da subjetividade dos trabalhadores.

A saúde mental dos trabalhadores passa a ser um tema relevante na modernidade, atraindo a atenção de clínicos, médicos do trabalho, psicólogos e administradores interessados em compreender mais profundamente as relações entre a saúde do trabalhador e a organização do trabalho. Neste panorama, o presente estudo buscou compreender a organização do trabalho dos empreendedores, cuja atuação, segundo Filion (2000), requer habilidades de mobilizar e comandar os meios de produção, bem como de criar estruturas organizacionais eficientes para alcançar um objetivo econômico, assumindo as responsabilidades dos riscos incorridos de suas ações.

Para Chanlat (1995), a carreira empreendedora é constitutiva da sociedade capitalista neoliberal e de sua ideologia de sucesso individual. Segundo o autor, fatores como as dificuldades do setor público, a crise da previdência, as dispensas maciças em certos setores produtivos, a precarização cada vez maior do trabalho e a concorrência internacional têm empurrado os governos, as empresas e as sociedades para valorizarem esse tipo de carreira.

Autores de diferentes áreas do conhecimento como Smith (1776), Weber (1930), Filion (1993), Chanlat (1995) e Phelps (2006) concordam que os diferentes aspectos sociais são influenciadores da carreira do empreendedor. Assim, o desenvolvimento do empreendedorismo está direta ou indiretamente relacionado à estrutura social e ao estágio de desenvolvimento vivenciado por cada sociedade, em especial pelos países em desenvolvimento.

Schmidt e Bohnenberger (2009) apontam para uma forte relação entre as características do perfil empreendedor e o desempenho organizacional. Para os autores, o desempenho organizacional está relacionado ao perfil empreendedor que, por sua vez, aproxima-se da figura do líder e da disposição para assumir riscos.



Autores como Eckert, Meca, Biasio e Coraiola (2011), em seus estudos conceituais, apontam que a Psicologia do Trabalho pode contribuir para o desenvolvimento de um ambiente que propicie, por exemplo, o intraempreendedorismo através de ações desenvolvidas pelos indivíduos em seu próprio ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a orientação psicodinâmica do trabalho pode dar maior clareza sobre como os empreendedores atuam e sobre como essa atuação pode afetar outras pessoas no mundo do trabalho, podendo trazer reflexões que contribuam para a melhoria das práticas de gestão.

2 QUEM É O SUJEITO EMPREENDEDOR?

Na revisão da literatura, a definição sobre quem é o sujeito empreendedor varia em termos epistemológicos ao longo da história. Para autores como Cantillon (1725) e Say (1803), o empreendedor é o indivíduo que assume os riscos inerentes a criação de um negócio. Segundo Shumpeter (1934) e Drucker (1964), o empreendedor é aquele capaz de introduzir mudanças e inovações por meio do desenvolvimento de uma tecnologia inédita. Na definição de Marshall (1985), o empreendedor é aquele que combina os fatores de produção, trabalho e capital de maneira a gerar maior produção de bens e serviços.

Constata-se nas definições dos diversos autores ao longo da história, uma tentativa de se definir quem é o sujeito empreendedor sobre diferentes lentes epistemológicas, mas sem conseguir compreendê-lo como um todo.

No campo da Psicologia, os estudos de McClelland (1961), Collins e Moore (1970), Timmons (1978), De Vries (1985) e Frese (2009) permitem considerar que a subjetividade do empreendedor repercute na sua iniciativa e no modo como estruturam os seus negócios. Na concepção de De Vries (1985), o empreendedor é um indivíduo altamente complexo, imprevisível, cujas ações nem sempre se pautam pela racionalidade econômica. Tais constatações reforçam a demanda por estudos mais aprofundados, em especial por parte das clínicas do trabalho, voltados para compreender a subjetividade do empreendedor e os seus reflexos na organização do trabalho.

As publicações nacionais e internacionais de autores contemporâneos como Venkatamaran (1997), Sarasvathy, Simon e Lave (1998), Borges Junior, Nassif e Andreassi (2017) apontam para uma vasta possibilidade de pesquisas e desafios que envolvem o tema empreendedor, o que requer do pesquisador interessado no tema



posicionar-se em relação ao contexto teórico-metodológico escolhido para a compreensão do fenômeno empreendedor.

Diante de tal cenário, este estudo apoiou-se na definição de Gartner (1985) para a compreensão do sujeito empreendedor. Segundo o autor, o empreendedor define-se por sua ação em criar um empreendimento, sendo este entendido como a criação de uma nova organização, por meio de ações contínuas e interdependentes que gerem resultados visíveis.

Para Gartner (1985), a criação de empreendimentos é um fenômeno multidimensional. Segundo o autor, as tentativas passadas de pesquisadores que buscaram definir o sujeito empreendedor levaram a uma noção equivocada de que todos os empreendedores são iguais e que os processos de criação de empreendimentos também são os mesmos. No entanto, há uma grande variação de tipos de empreendedores e de processos de criação de novos empreendimentos.

Para dar maior transparência nas pesquisas sobre quem é o sujeito empreendedor e sob quais condições eles atuam durante o processo de criação de seus empreendimentos, Gartner (1985), com base nas constatações feitas em seus estudos, elaborou uma estrutura conceitual composta por quatro dimensões: 1) o indivíduo envolvido em iniciar um novo empreendimento; 2) o tipo de empreendimento que é iniciado; 3) o ambiente que envolve e influencia o empreendimento; e 4) as ações empreendidas pelo indivíduo para iniciar o empreendimento. O objetivo, segundo o autor, é descrever as variáveis específicas de cada uma das quatro dimensões para que comparações significativas entre novas pesquisas possam ser feitas.

Assim, foram escolhidos para este estudo, empreendedores que iniciaram seus negócios motivados pela insatisfação com o trabalho que ocupavam anteriormente e que se dedicavam de maneira ampla e integral à gestão dos respectivos negócios, não se limitando a uma única função ou cargo restrito dentro da organização.

Os negócios criados pelos empreendedores concentram-se no setor de serviços tradicionais da economia, sendo compreendidos como pequenos negócios juridicamente formalizados e estabelecidos no mercado. A influência do ambiente sobre a criação dos negócios se restringe a variáveis de escolhas estratégicas dos empreendedores.

O processo de iniciação dos empreendimentos não envolveu inovações significativas em seus produtos e serviços que não sejam de adaptação ou escolhas estratégicas de mercado.



2.1 O Olhar da Psicodinâmica do Trabalho sobre a Organização do Trabalho

Os avanços nos estudos em Psicologia do Trabalho na atualidade tiveram um importante marco com o surgimento da Psicodinâmica do Trabalho como corrente de estudo teórica e metodológica. Criada pelo psiquiatra francês Christophe Dejours na década de 1980, a Psicodinâmica do Trabalho está voltada para o estudo da relação trabalho e saúde, com um forte viés na contraditória normalidade dos trabalhadores em constante luta contra o sofrimento psíquico em meio à conjuntura negativa das situações de trabalho, dada a precariedade das condições laborais e a opressão exercida pela hierarquia organizacional, além das contradições, incompatibilidades e conflitos resultantes das relações de trabalho, com notáveis reflexos sobre o corpo e o psiquismo de homens e mulheres em situação laboral.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, trabalhar significa o engajamento da subjetividade e dos desejos individuais em um mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo, perpassado pela dominação do corpo e da mente, resultando em sérias consequências para a saúde do trabalhador. O trabalho assume, então, uma posição central e de grande complexidade sobre o processo dinâmico de formação da identidade e da manutenção da saúde psíquica, em meio às condições e relações sociais de trabalho.

Dejours (2004) conceitua a organização do trabalho como a divisão do trabalho, o conteúdo das tarefas, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade. O autor esclarece que, enquanto as condições de trabalho prejudicam a saúde do corpo do trabalhador, a organização do trabalho atua no nível do funcionamento psíquico.

Historicamente, a organização do trabalho é marcada pela busca de produtividade e economicidade instituída pelos princípios de Taylor na década de 1910, que mobilizou a escola da administração científica do trabalho. Seus princípios são: a divisão do trabalho em atividades específicas e simplificadas, o controle do tempo de execução das atividades e dos movimentos físicos dos trabalhadores, o planejamento do sistema produtivo incumbido apenas às esferas gerenciais, anulando qualquer intervenção operária nesse processo, e a constituição de uma estrutura hierarquizada de comando e controle a fim de manter a disciplina no trabalho.

A administração científica de Taylor (1995) baseou-se na racionalização da organização do trabalho, instituindo normas e processos sistematizados para disciplinar o trabalho humano. Conhecido como o modelo científico ou mecanicista quando



comparado ao funcionamento da máquina, a abordagem é constituída na simplificação das operações e na busca do “modo melhor” de realização das tarefas que, por sua vez, desconsiderava o saber fazer operário, eliminando por completo as possibilidades de pensar, criar e agir, ou seja, a mobilização subjetiva do trabalhador.

As teorias de Taylor obtiveram projeção mundial a partir da década de 1910. Desde então, novos modelos de organização do trabalho começaram a surgir, a exemplo da linha de montagem de automóveis criada por Henry Ford, porém, esses modelos não estavam muito distantes dos princípios de divisão do trabalho e de hierarquização preconizados pela administração científica.

Mais adiante, no período pós-guerra, o modelo de gestão japonês, conhecido como produção enxuta, trouxe novas contribuições para a organização do trabalho. Como principais exemplos das contribuições deste modelo de gestão estão os trabalhadores multifuncionais e mais escolarizados, aptos a realizarem diversas operações e uma maior preocupação da hierarquia com a segurança dos trabalhadores e com a redução de riscos de acidentes no trabalho.

Mudanças estruturais ocorridas nos últimos anos, em decorrência do processo de reestruturação produtiva, influenciados pelo modelo capitalista neoliberalista, fortemente caracterizados pela competitividade e disputas por mercados, impulsionaram novas adaptações aos modelos de organização do trabalho. Porém, o que constata-se é que ainda estamos longe de um modelo de organização do trabalho consolidado e que privilegie a saúde do trabalhador, em especial no que tange à saúde mental.

Dejours (1949) constatou em suas investigações que existem distorções significativas entre a organização do trabalho concebida pela hierarquia, denominada pelo autor como “trabalho prescrito”, e o trabalho que é realizado na prática, denominado por ele como o “trabalho real” e que, por sua vez, envolve o saber fazer do trabalho, sendo este de domínio exclusivo do trabalhador para dar conta das diversidades advindas de suas atividades laborais e cumprir com os objetivos e metas de produtividade.

Tal constatação revela a existência do confronto do trabalhador com as dificuldades reais para a realização do trabalho, dada a existência de discrepâncias entre o que é prescrito pelas diretrizes, normas e métodos formalizados pela hierarquia, e o que é real, produto da experiência, da criatividade e do saber fazer do trabalhador, ou seja, a realidade concreta das situações vivenciadas pelo trabalhador. Para esse autor (1999), o real do trabalho não é somente o real do mundo objetivo, ele é também o real do mundo social, que envolve a resistência a ser dominada, sendo, portanto, uma



experiência individual no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade do trabalhador.

Para Dejours (1999), o real do trabalho confronta o sujeito ao fracasso, fazendo com que surja um sentimento de impotência, de irritação, de decepção ou de esmorecimento. A impossibilidade de execução do trabalho real resulta em uma situação desagradável e conflituosa que mobiliza a subjetividade do trabalhador de um modo afetivo, levando os trabalhadores a fazerem uso de estratégias defensivas.

As estratégias defensivas são as reações construídas pelos trabalhadores para o enfrentamento e a proteção contra as situações de risco e o conseqüente sofrimento no trabalho (Dejours, 1999). O autor explica que, para poder suportar o medo e as pressões inerentes ao trabalho, são construídas estratégias decorrentes dessas pressões. Essas estratégias são importantes para manterem o equilíbrio psíquico e favorecer a adaptação do sujeito às situações penosas do trabalho. No entanto, o uso de estratégias defensivas tende a mascarar o sofrimento psíquico do sujeito. Para Macêdo (2010), elas podem funcionar como uma armadilha que insensibiliza aquilo que faz sofrer.

No Brasil, as pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho apresentaram avanços significativos nas últimas décadas, abarcando um leque variado de profissões, em especial nas áreas da saúde, educação, bancárias e serviços públicos. Encontram-se, também, estudos relacionados a serviços de teleatendimento, catadores de lixo, operários da construção civil, artistas, escritores literários e executivos.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este artigo tem como objetivo descrever a organização do trabalho dos empreendedores a partir da compreensão de suas vivências concretas de trabalho. Trata-se de um estudo de caráter descritivo exploratório com abordagem qualitativa. Utilizou-se dados empíricos primários, voltados para a compreensão dos processos subjetivos e intersubjetivos mobilizados por um grupo de empreendedores e expressos pela fala em um espaço de discussão coletiva. Como corrente de estudo teórico-metodológica, este artigo baseou-se na Psicodinâmica do Trabalho, privilegiando as seguintes categorias: conteúdo das tarefas, normas e controles, sobrecarga de trabalho, relações profissionais, comunicação e modo de gestão.

Para Molinier (2004), a pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho é a análise dos processos psíquicos mobilizados pelo encontro entre o sujeito e as imposições geradas pelos processos de trabalho. Para tanto, deve ser embasada na teoria social crítica, de



modo a permitir compreender mais profundamente o significado e as consequências das relações e da organização do trabalho moderno para a vida humana.

O coletivo da pesquisa foi formado por 8 (oito) empreendedores que iniciaram os seus respectivos negócios estando juridicamente estabelecidos no mercado, sendo atuantes na gestão e que livremente aceitaram participar da pesquisa. Como estratégias de aproximação do coletivo de pesquisa, conforme proposto por Mendes e Araújo (2011), o pesquisador participou de encontros formais e informais, dentro e fora dos seus respectivos ambientes de trabalho, que ocorreram previamente à construção e a análise da demanda. Pode-se constatar, desta forma que, embora pertençam a organizações de trabalho distintas, as situações e os contextos de trabalho vivenciados por cada um dos empreendedores se assemelham.

Todos os participantes aceitaram participar voluntariamente da pesquisa, concordaram que as sessões fossem gravadas, leram e assinaram o termo de esclarecimento e consentimento para participação como entrevistado desta pesquisa. Para efeito de preservação da identidade dos trabalhadores, os seus nomes foram substituídos por códigos iniciados com a letra “E”.

A seguir são apresentados os perfis de cada um dos participantes.

Participante E-1:

O participante E-1 tem 46 anos e é casado, possui formação superior em Odontologia e titulação de mestre. Atua como empreendedor no segmento de clínica radiológica há 17 anos, sendo proprietário de duas empresas. Possui 3 sócios e 7 funcionários. Atuou em empresa privada durante 17 anos como professor. Optou pela carreira de empreendedor primeiramente por oportunidade, mas também por necessidade.

Participante E-2:

O participante E-2 tem 32 anos e é casado, possui formação superior em Tecnologia em Gestão Comercial. Atua como empreendedor no segmento de cursos na área de investimentos há 2 anos, sendo proprietário de uma empresa de treinamento. Possui 1 sócio e 1 funcionário celetista. Os demais funcionários que possui são professores contratados como prestadores de serviços. Atuou em empresa privada de grande porte durante 10 anos. Optou pela carreira de empreendedor por oportunidade.

Participante E-3:

O participante E-3 tem 40 anos e é divorciado, possui formação superior em Arquitetura. Atua como empreendedor no segmento gráfico há 2 anos, sendo proprietário de duas empresas, possui 2 sócios e 5 funcionários. Atuou em empresa privada multinacional durante 20 anos. Optou pela carreira de empreendedor por oportunidade.

Participante E-4:



Como os Empreendedores Trabalham: Uma Leitura Psicodinâmica da Organização do Trabalho de um Grupo de Empreendedores

O participante E-4 tem 39 anos e é casado, possui formação superior em Engenharia Civil e Engenharia Eletrônica. Atua como empreendedor nos segmentos de prestação de serviços de limpeza, vestuário e perfumaria há 8 anos, sendo proprietário de 3 empresas e possuindo 3 sócios e 63 funcionários. Atuou em empresa privada de grande porte durante 10 anos. Optou pela carreira de empreendedor primeiramente por oportunidade, mas também por necessidade.

Participante E-5:

O participante E-5 tem 31 anos e é solteiro, possui formação superior em Turismo e Hotelaria. Atua como empreendedor no segmento de restaurante há 6 anos, sendo proprietário de três empresas e possuindo 3 sócios e 60 funcionários. Atuou em empresa privada multinacional durante 3 anos. Optou pela carreira de empreendedor por oportunidade e vontade de crescimento profissional.

Participante E-6:

O participante E-6 tem 49 anos e é casado, possui formação superior em Economia e MBA em Gestão Empresarial, Liderança e Desenvolvimento Organizacional. Atua como empreendedor no segmento de consultoria organizacional há 18 anos, sendo proprietário de 1 empresa, não possui sócio e possui 2 funcionários. Atuou em empresa privada de grande porte nos setores bancário, industrial e comercial. Optou pela carreira de empreendedor por oportunidade.

Participante E-7:

O participante E-7 tem 52 anos e é casado, possui formação superior em Administração e Mestrado em Gestão de Agronegócios. Atua como empreendedor no segmento de tecnologia de gestão e construção civil há 25 anos, sendo proprietário de duas empresas no setor de tecnologia de gestão possuindo 4 sócios e 5 funcionários. Também é sócio de uma empresa S/A de construção civil com 60 associados. Atuou em empresa do setor público durante 7 anos. Optou pela carreira de empreendedor por oportunidade e por sentir vontade de constituir o seu próprio negócio.

Participante E-8:

O participante E-8 tem 62 anos e é casado, possui formação superior em Administração. Atua como empreendedor no segmento de cursos de formação de líderes há 20 anos, sendo proprietário de uma empresa de treinamento e possuindo 1 sócio e 4 funcionários. Atuou em empresa privada multinacional durante 10 anos. Optou pela carreira de empreendedor por oportunidade e por se sentir descontente com o emprego anterior.

Figura 1: Perfil dos participantes do coletivo de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Todos os oito empreendedores que participaram do coletivo de pesquisa são do sexo masculino, sendo que três (37,5%) possuem entre trinta e um a quarenta anos de idade e cinco (62,5%) possuem idade superior a quarenta e um anos. Apenas um dos empreendedores é solteiro, seis deles são casados e um é divorciado. Todos possuem curso superior completo, sendo que um possui pós-graduação *lato sensu* e dois possuem pós-graduação *stricto sensu*.



Quanto à experiência profissional anterior, quatro deles (50%) atuaram em empresas privadas, três (37,5%) em empresas multinacionais e um (12,5%) em empresa pública. Em relação ao número de sócios, apenas um (12,5%) não possui sócio, dois (25%) possuem um sócio, um (12,5%) possui dois sócios, três (37,5%) possuem três sócios e um (12,5%) possui quatro sócios. Por fim, cinco dos empreendedores (62,5%) possuem entre um a vinte funcionários e três (37,5%) possuem mais de vinte funcionários.

A tabela a seguir resume os dados sociodemográficos dos empreendedores.

Tabela 1: Dados sociodemográficos dos trabalhadores (n=8) que participaram da pesquisa

Dados sociodemográficos	n	%
Sexo		
Masculino	8	100%
Feminino	0	0%
Faixa etária		
31 a 40	3	37,5%
> 41	5	62,5%
Estado civil		
Solteiro	1	12,5%
Casado	6	75,0%
Divorciado	1	12,5%
Formação		
Superior completo	5	62,5%
Pós-graduação Latu Sensu	1	12,5%
Mestrado	2	25,0%
Número de Sócios		
0	1	12,5%
1	2	25,0%
2	1	12,5%
3	3	37,5%
4	1	12,5%
Número de Funcionários		
01 a 20	5	62,5%
> 20	3	37,5%
Experiência Profissional		
Empresa privada nacional	4	50,0%
Empresa privada multinacional	3	37,5%
Empresa pública	1	12,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

As sessões foram previamente agendadas considerando a disponibilidade dos trabalhadores. No total foram realizadas 4 (quatro) sessões coletivas com o grupo de empreendedores com duração total aproximada de 12 (doze) horas. As sessões foram conduzidas de forma ética de modo a favorecer positivamente os laços de confiança, solidariedade e afetividade entre os participantes, tendo sido realizadas no local de trabalho de um dos participantes, pois foi o local onde obteve-se condições adequadas



para que a pesquisa pudesse ser realizada. Todas as sessões foram gravadas em áudio e vídeo e depois transcritas para compor o corpus de pesquisa, preservando as falas e expressões dos participantes durante as sessões.

Para a condução das sessões foi utilizado um roteiro com perguntas semiestruturadas elaboradas com base nas seguintes categorias da Psicodinâmica do Trabalho: conteúdo das tarefas, normas e controles, sobrecarga de trabalho, relações profissionais, comunicação e modo de gestão. Algumas adaptações nas perguntas foram realizadas no decorrer das sessões para ajustá-las ao diálogo dos participantes, dando ênfase aos aspectos de maior relevância que emergiram durante o diálogo.

O material coletado nas gravações, compreendendo as falas e expressões dos empreendedores, foi transcrito e posteriormente avaliado usando a análise de conteúdo de Bardin (1977) como técnica de análise apoiada nos pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho. Também foram avaliadas as contradições e os paradoxos da linguagem, bem como as ocultações, as negações de percepção, as invenções, as reações às falhas e à fuga do tema principal. Para maior validade e confiabilidade da análise, foi realizada a triangulação de dados por um coletivo de supervisão formado por três pesquisadores em clínica psicodinâmica do trabalho, a fim de levantar as percepções de modo coletivo e realizar a análise do conteúdo, realçando ou invalidando os resultados.

Alguns trechos das falas dos trabalhadores foram selecionados e apresentados durante o capítulo de análise e discussão dos resultados deste estudo, como forma de evidenciar as análises feitas a partir dos dados coletados durante as sessões com os trabalhadores.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Os empreendedores alegam não terem uma rotina de trabalho definida. O dia de trabalho é marcado por surpresas, o que requer uma preparação contínua e diária. Mesmo que tentem planejar o trabalho, sempre tem um imprevisto que acaba atrapalhando a programação. Em geral, eles possuem uma agenda diária cheia de compromissos, porém possuem o poder de fazer modificações nas suas atividades e nos seus horários, assim, a rotina acaba sendo de preparação. Os empreendedores reconhecem que nem sempre o que é previsto é o real.

Tenho uma rotina de surpresas todos os dias, então acho que minha rotina acaba sendo de preparação, todo dia é dia de preparação. (E-5).

Rotina eu acho que a gente não tem. Por mais que a gente tenta planejar, planeja, planeja, planeja, sempre tem um imprevisto que acaba atrapalhando um ou outro planejamento. (E-2).



De Vries (1985) explica que os empreendedores não se enquadram em trabalhos repetitivos e rotineiros, sendo caracterizados como sujeitos orientados para a realização e que gostam de assumir responsabilidades. Assim, mesmo vivenciando uma rotina de incertezas e tendo que lidar com o medo do insucesso, o que remete a fontes de angústia e sofrimento, os empreendedores parecem compensar esse fato com o sentimento de liberdade ao poder planejar e flexibilizar as suas atividades e horários.

Os empreendedores têm o governo como um dificultador dos seus trabalhos, requerendo que desprendam tempo e esforço para compreenderem e cumprirem a burocracia imposta. O governo é tido pelos empreendedores como um “patrão”, “maior sócio” e até “covarde”, que recebe os impostos, mas não dá o retorno esperado pelo que é pago e que, inoportunamente, sujeita os empreendedores à fiscalização “propineira” e despreparada.

[...] vou lá no passado quando a gente vai abrir uma empresa, não só no dia a dia, quando a gente abre a empresa tem a questão burocrática, tributação, parece que tem uma mão não deixando você caminhar, emperrando. (E-4).

O governo é o seu patrão, te coloca pra trabalhar e só quer o bom, "o dinheiro". (E-5).

O governo é o maior sócio, majoritário sempre. A tributação do Brasil é covarde, eu trabalho um terço do ano para pagar pro governo. (E-2).

A arrecadação, quando ela é benéfica, quando você tem benefícios dessa arrecadação, é ótimo, mas não tem. (E-2).

Os empreendedores alegam que mesmo agindo honestamente estão sujeitos à fiscalização “propineira” e despreparada, ocasionando um sentimento de inconformismo ao terem que provar que não estão fazendo nada errado.

Outra cosia que incomoda é a fiscalização. Vigilância sanitária é uma loucura por que geralmente se o cara vem fiscalizar o restaurante ele não entende nada de restaurante, pelo menos na experiência que eu tenho a lei serve pra ser cumprida, mas existem algumas coisas que são específicas de cada profissão e o fiscal não sabe relevar e interpretar determinada situação. (E-1).

Quando vem fiscalização, empresa correta que paga tudo em dia, você não deixa de passar stress por ser honesto, porque hoje tem fiscalização “propineira”, enquanto eles não acharem, enquanto não forçarem, não forjarem alguma coisa, então começa por aí sem atitude de governo, sem nada. (E-4).

A burocracia imposta pelo governo pode ser comparada, no contexto da Psicodinâmica do Trabalho, com o que Dejours (2004) chamou de “trabalho prescrito”. Para o autor, o trabalho prescrito constitui-se em normas, regras e procedimentos impostos pela organização do trabalho ao trabalhador. Assim, para o empreendedor, o governo assume o papel da hierarquia e possui o poder de estabelecer regras e de



manter o controle, além de aplicar penalidades, caso constate o descumprimento de leis e normas instituídas.

Outra questão relacionada ao Governo que dificulta o trabalho dos empreendedores foi identificada nos estudos de Nassif, Nassif, Piscopo e Lima (2015). Em sua pesquisa os empreendedores apontam a precariedade da infraestrutura de transporte do país, o que dificulta e encarece o transporte de produtos, comprometendo o atendimento dos clientes com rapidez, qualidade e segurança, obrigando os empreendedores a realizarem mais investimentos em transporte, armazenamento e seguro dos produtos. Tal questão não foi relatada pelos empreendedores que participaram deste coletivo de pesquisa, contudo corrobora com o objetivo deste estudo.

As questões relacionadas ao mercado de mão de obra também afetam o trabalho dos empreendedores como: falta de mão de obra, má qualificação, alta rotatividade, baixo nível cultural dos funcionários entre outras questões específicas de cada negócio. Assim, obter mão de obra qualificada, que compreenda a visão do empreendedor e estejam comprometidos com o negócio é uma grande dificuldade para os empreendedores e que lhes causam irritação.

A rotatividade é bastante alta, principalmente quando você está começando, porque no começo da empresa geralmente é um pouco bagunçado, as pessoas não querem fazer nenhuma aposta e os que fazem são um pouco aventureiros, procuram abertura de empresa pra poder barganhar alguma coisa a mais. (E-5).

Mão de obra qualificada, até onde sei, na minha área é muito difícil. Vejo outros empresários reclamando de mão de obra também. Mão de obra qualificada está difícil, o pessoal quer ser bem remunerado, mas não quer se doar o suficiente pra ser bem remunerado. (E-2).

Dificuldade do dia a dia na empresa é mão de obra qualificada, o grande problema é que as pessoas normalmente não fazem tudo que elas devem fazer, então é cultural. (E-1).

Eu sofro muito por mão de obra qualificada [...]. (E-4).

Eu não tenho tempo pra treinar, se perde muito tempo treinando, passo dois meses apresentando o que é o trabalho que tem que desenvolver, chega no final ele desiste, então eu já tomo do concorrente logo, o cara já entra trabalhando. (E-3).

Os empreendedores estão sujeitos ao fracasso de suas ações e lidam com adversidades e incertezas cotidianamente. Como exemplo, citam os períodos sazonais em que as vendas são baixas e a margem de lucro é reduzida, assim como os períodos de entressafra que comprometem o fornecimento de matéria-prima.

Então a gente enfrenta alguns problemas tipo a safra, a gente tem alguns períodos de entressafra, igual a carne, que agora costuma aumentar e eu não posso alterar o cardápio, se a carne subiu vinte por cento eu não posso de hoje pra amanhã aumentar vinte por cento no cardápio. (E-5).



O trabalho do empreendedor, segundo Frese (2009), compreende lidar com exigências diversas e geralmente conflitantes que o coloca em uma situação de constante sensação de opressão pelas exigências internas e externas da organização do trabalho. Desta forma, ele precisa ser capaz de tomar decisões com rapidez, cumprir metas de curto e longo prazo, além de estar sujeito a lidar com erros, reveses e barreiras. As constatações do autor também indicam que os empreendedores são realizadores ativos e que fazem uso de planos, conscientes ou não, para poderem atuar em ambientes que envolvam altos níveis de riscos e incertezas.

Assim, os empreendedores estão sujeitos ao fracasso, tendo que ser geridos e superados por eles próprios, tornando o trabalho ainda mais complexo. O estudo realizado por Minello, Scherer, Perlin, Alves e Huezo (2011) aponta erros cometidos por empreendedores que os levaram ao fracasso, tais como: excesso de autoconfiança, falta de conhecimento, problemas com sócios, falta de apoio externo e não aprender com os próprios erros. Os empreendedores pesquisados pelos autores vivenciaram o insucesso nos negócios levando à descontinuidade do negócio.

Para Scherer e Minello (2014), a característica do comportamento do empreendedor em correr riscos remete à sua capacidade de enfrentamento e resiliência diante do insucesso. Os autores identificaram em seus estudos que os empreendedores se engajam em um processo de aprendizagem que, por sua vez, constitui-se em uma forma de racionalização para lidar com situações de insucesso a que estão sujeitos em decorrência de seus trabalhos.

Os empreendedores buscam estabelecer planos e mecanismos de controles que os norteiem para o alcance de metas e padrões de qualidade de produtos e serviços que entregam aos clientes. Contudo, isso nem sempre acontece formalmente e reconhecem que, por mais que tentem fazer um planejamento, nem sempre conseguem obter êxito, o que requer certa resiliência para continuarem realizando o trabalho.

Vivo no fio da navalha o tempo todo, faz vinte anos sem eu saber se no mês que vem vai ter dinheiro, mas graças a Deus todo mês eu tenho, esse é o lado gostoso, ao mesmo tempo que é estressante e muito divertido, é por que você pega esse pique. Se não der, dá sim. (E-8).

Aí quando fracassa, você tem que levantar de novo, rever o plano. A gente sabe que nem tudo dá certo. A caminhada é cheia de problemas. (E-7).

A capacidade dos empreendedores em fazer planos também foi identificada pelos autores Paiva Junior (2004), Guimarães e Siqueira (2010) e Machado (1999). Para os autores, o empreendedor está fortemente relacionado à sua capacidade de planejamento, organização e liderança.



Como os Empreendedores Trabalham: Uma Leitura Psicodinâmica da Organização do Trabalho de um Grupo de Empreendedores

Os empreendedores consideram as exigências dos clientes como compromissos a serem cumpridos sem o qual não é possível obterem sucesso nos seus trabalhos. Reconhecem que dependem do cliente e necessitam estarem sempre negociando e renegociando o tempo todo. Com isso, sentem que não trabalham com total liberdade, mas acreditam ter maior liberdade para organizar a empresa dos seus jeitos.

A cobrança do cliente é muito grande, você tem que estar sempre negociando, renegociando o tempo todo, então não trabalhamos com liberdade. (E-6).

Qualquer erro perco meu cliente, o cliente fala mal pra outro, todo restaurante sobrevive muito disso, rotatividade e cliente assíduo, a gente depende muito desse cliente, ele que vai fazer a propaganda. (E-5).

Eu trabalho com empresa líder de mercado então o cliente cota com você, ele quer que você faça o menor preço e a qualidade seja melhor. (E-3)

O relacionamento com os clientes é marcado pelo equilíbrio entre as exigências destes e a capacidade de entrega da empresa. Porém, nem sempre a empresa consegue entregar o que o cliente quer, apesar de todo o esforço por parte do empreendedor para tentar manter o padrão dos produtos e serviços oferecidos. Tal fato também foi evidenciado nos estudos de Frese (2009).

A gente tem que ter um limite de até aonde vai o direito que o cliente tem e até onde a empresa pode ir, porque se a gente for atender tudo que o cliente quer, a gente quebra, porque as pessoas sempre querem o mais barato, o mais rápido pra ontem e melhor, o melhor a gente consegue, mas aí nem sempre todas as coisas juntas ao mesmo tempo. (E-1).

A gente tem um padrão de qualidade que a gente não pode deixar cair, então a gente precisa ter alguns mecanismos desde a parte de planejamento do trabalho, até também do controle da execução, então há uma necessidade de ter uma eficácia neste trabalho. (E-6).

Os empreendedores, além dos clientes, também se sentem constantemente cobrados pelos seus funcionários e relacionam o desempenho destes aos seus próprios desempenhos. Concluem que não trabalham com liberdade devido às exigências não só dos clientes, mas também dos funcionários.

Eu me sinto cobrado tanto dos clientes quanto dos funcionários, eles cobram e acabam exigindo. Se você está comprometido, o funcionário também vai estar, então os funcionários também cobram assim como os clientes (E-5).

Engraçado isso, mas é verdade, no meu caso é assim também e mais, diria que a cobrança dos funcionários é mais natural e está interagindo o tempo todo (E-6).

Os empreendedores consideram-se autogestores multifuncionais, não se limitando a uma jornada de trabalho, como ocorre com os demais funcionários. Constantemente levam trabalho para casa e realizam atividades inclusive aos finais de semana. Alegam trabalhar mais que os próprios funcionários, mas não se queixam de sentirem-se



sobrecarregados e nem reclamam do trabalho como observam seus funcionários reclamarem. Apesar de quererem “abraçar tudo”, reconhecem que o acúmulo de atividades dificulta a realização de ações que julgam importantes.

Durmo pensando no trabalho, escrevendo alguma coisa para o trabalho no computador, no celular, no *lpad*, começo a organizar deitado na cama o que é para o outro dia. (E-7).

Eu acho que o empreendedor trabalha mais do que um funcionário poderia trabalhar, ele acha que fazendo isso o funcionário também teria que fazer, dedicar mais e ser multifuncional. Por ser multifuncional, então você acaba perdendo tempo, tendo dificuldade de realizar algumas coisas. Você acumula outras coisas que talvez fossem mais simples de resolver e “poxa” não é nada e eu não estou dando conta de resolver e estou tentando reverter essa situação. (E-5).

Eu deixo de fazer um pouco o social para fazer o trabalho. Principalmente porque grande parte do meu trabalho é à noite. (E-5).

Ser multitarefas também foi identificado nos relatos dos empreendedores no estudo de Ésther, Rodrigues e Freire (2012) sobre a identidade social dos empreendedores. No referido estudo, os empreendedores relataram que são o “faz tudo”, atuando em atividades diversas que vão do operacional à gestão da organização, enfatizando aspectos relativos ao trabalho gerencial, no sentido de se dedicarem mais com a resolução dos problemas que surgem no dia a dia do trabalho.

Os empreendedores reconhecem que dependem do desempenho dos seus funcionários para alcançarem os seus objetivos, porém, muitas vezes, enfrentam incompatibilidades entre os interesses dos funcionários e os seus próprios interesses, fazendo com que tenham que fazer uso de mecanismos de controle para manterem os funcionários produtivos. Em alguns casos, acabam realizando a tarefa que não foi cumprida pelo funcionário, o que lhes causa dificuldades. Alegam que trabalhar com pessoas é um desafio a ser superado e, por isso, nem sempre conseguem fazer o trabalho como desejam. Acreditam que se os funcionários não se sentirem e agirem como donos da empresa não conseguem prosperar. Para o empreendedor mais jovem do coletivo da pesquisa, o fato de ser jovem é um agravante para conseguir o respeito da equipe.

O meu próprio desempenho como empresário é também o desempenho da minha equipe, então, assim, na realização das tarefas, encontro dificuldades tanto em mim quanto encontro dificuldades na equipe. (E-6).

Por mais que você acha que vai fazer do jeito que você quer, nem sempre você consegue, principalmente porque você abraça tudo, mas tem o tempo curto. Você acha que o funcionário da empresa vai dedicar igual você dedica, e não é bem assim. (E-5).

Então eu acho que no caso dos funcionários, se eu não estiver vigiando pra ele executar tarefa, sempre é mais difícil, então sempre tem que estar em cima, até falo assim “é o olho do dono que engorda a vaca”, não adianta eu ficar brigando e querendo que eles executem uma tarefa, eu viro as costas e



Como os Empreendedores Trabalham: Uma Leitura Psicodinâmica da Organização do Trabalho de um Grupo de Empreendedores

eles não executam, se cada funcionário não se sentir dono da empresa, ela não vai conseguir prosperar. (E-5).

Os empreendedores lidam com situações conflituosas resultantes de direitos dos empregados que eles próprios não têm, como é o caso do seguro desemprego, do registro na carteira de trabalho e das obrigações trabalhistas. Acrescentam que as leis trabalhistas são ultrapassadas e que acabam por atrapalhar o trabalho. Em muitos casos, percebem que os funcionários utilizam de má fé e ainda assim são amparados pelas leis trabalhistas. Os empreendedores acabam se sentindo reféns dos próprios funcionários e sofrendo as consequências.

Me sinto refém do funcionário também, ele pede pra você mandar ele embora e se eu mandar eu sou o prejudicado, se eu não mandar ele vai me prejudicar mais ainda, vai comprometer minha empresa. Essa semana mesmo eu tive um caso de um chefe de cozinha que estava saindo, saiu e aí ele pegou e passou por um funcionário “vou sair pra resolver um negócio” aí ele colocou sal no prato, muito sal mesmo pra prejudicar o restaurante, então se você não faz o que ele quer piora sua situação, então eu assumo o prejuízo, você é o certo eu sou o errado, então sempre fica essa situação. O duro é isso, como que vai provar que ele fez de má fé? (E-5).

Tem essa também, mesmo quando quer sair fica fazendo corpo mole esperando você mandar ele embora (E-2).

O funcionário sabe que se ele não receber, entra na justiça e também pode ganhar muito mais, o empresário não, ele não recebe. (E-5).

O funcionário pode ficar doente, ele pode ter férias, ele tem décimo terceiro. (E-2).

O problema é quando o funcionário recebe e a gente não tem retorno, aí começa a malandragem do funcionário: “vou pegar seguro desemprego pra pagar isso aqui, pra sobrar mais”, “hoje vou levar um atestado para poder fazer um extra em outro lugar”, “vou fazer isso” [...]. (E-6).

Situações conflituosas com funcionários e clientes vivenciadas pelos empreendedores também foram identificados no estudo de Ésther, Rodrigues e Freire (2012). Nesse estudo, os empreendedores alegam existirem funcionários desonestos na organização que acabam dificultando o trabalho.

Os empreendedores relatam a necessidade de uma melhor atuação das entidades de apoio às empresas e expressam suas insatisfações pelo fato de que elas não têm contribuído para seus desenvolvimentos. Eles atribuem o problema à falta de divulgação sobre o que as associações têm para oferecer aos empreendedores e ao fato de existirem interesses individuais dos empresários que estão à frente das associações.

Ninguém falou das entidades que cuidam de empresas, por que ninguém disse? (E-1).

As associações são muito desorganizadas, está melhorando, mas as pessoas buscam associações por interesse. (E-5).



Os empreendedores buscam um relacionamento amigável com os seus sócios para manterem o equilíbrio no trabalho. Alegam que é necessário combinar e dividir as tarefas entre eles para que a sociedade possa prosperar, porém relatam que nem sempre ter um sócio ajuda no trabalho. Consideram que as relações com sócios, assim como com clientes, funcionários, fornecedores e parceiros contribuem para o amadurecimento, fazendo com que aprendam a escutar mais e a se tornarem mais flexíveis.

Às vezes você acaba tendo que ter um equilíbrio maior com sócios, com funcionários, com fornecedores, para você talvez conseguir realmente trabalhar e não entrar em atrito e atrapalhar toda a operação, às vezes você tem que deixar, mesmo sabendo que a pessoa está errada, deixar ela errar, fazer alguma coisa errada pra ela ver o resultado e depois poder corrigir. (E-5).

Voltando ao sócio que eu tenho, tem que ter transparência e combinar sua função, essa é minha função e essa você tem que fazer, é sua função, senão gera um conflito. (E-1).

A relação conflituosa com os sócios, considerando o processo de tomada de decisões por parte dos empreendedores, também foi identificada nos estudos de Silva, Fonseca e Araújo (2015). Nesse estudo, os empreendedores relatam a importância de uma segunda opinião por parte dos sócios para auxiliar na tomada de decisão, porém muitas vezes as diferenças de opiniões dos sócios fazem com que a tomada de decisão se torne mais difícil.

Para Dejours (2010), trabalhar é uma relação social que envolve o confronto entre a subjetividade e o coletivo de trabalho, ou seja, a intersubjetividade. Disto resulta a mobilização das relações de afeto. As relações com os funcionários e sócios, se bem-sucedidas, permitem ao empreendedor colocar em prática os seus planos organizacionais. Deste modo, o sucesso do empreendedor depende, dentre outras questões, da qualidade do relacionamento que consegue manter com os seus funcionários e sócios.

Embora pouco citado pelos empreendedores, a família e os amigos servem de apoio para superarem momentos difíceis e até para ajudarem no trabalho. “Se não tiver cooperação de amigo e família não tem como, isso independe se é empresa ou não, é relação humana” (E-1).

Os empreendedores necessitam comunicarem-se constantemente com suas equipes para transmitirem metas, definirem prioridades, orientarem na execução das tarefas, resolverem problemas e debaterem questões da empresa. Consideram que a comunicação é muito importante para o andamento dos trabalhos e procuram facilitar o processo, colocando-se à disposição de suas equipes em tempo integral, seja



Como os Empreendedores Trabalham: Uma Leitura Psicodinâmica da Organização do Trabalho de um Grupo de Empreendedores

pessoalmente ou por meios eletrônicos. As reuniões, treinamentos e os meios eletrônicos são os principais mecanismos de comunicação direta utilizados por eles.

Gosto de reunir minha equipe segunda de manhã para definir as prioridades. Às vezes também requer debate pra ver se a pessoa vai construir aquilo ali, às vezes cinco minutinhos de palavras a gente encurta muita coisa. (E-6).

Deu dúvida, ou celular ou telefone, de alguma maneira eles me acham, o acesso ao dono da empresa é extremamente fácil e rápido e não tem burocracia. (E-5).

Os empreendedores alegam sentirem dificuldades em transmitirem seus pensamentos e fazerem com que a equipe entenda a mensagem que estão tentando transmitir. Atribuem o problema à diferença cultural dos funcionários e à falta de tempo para fazerem a comunicação correta de modo que os funcionários entendam o que eles querem.

A gente vê a coisa pronta e, às vezes, traduzir isso pra eles exige da gente um cuidado, tempo, que nem sempre a gente tem esse tempo pra dedicar, tempo que precisa pra fazer a comunicação correta. (E-6).

Tem coisas que tem que mastigar muito, mas na verdade tem que ser a escola, tem que ensinar de tudo, matemática, português pra aprender a falar com o cliente. Você começar falar para ele de outro país, talvez uma coisa que ele nem aprendeu sobre aquele país na escola, às vezes ele só viu na televisão. (E-5).

Os empreendedores sentem-se despreparados para lidarem com a organização do trabalho e atribuem o problema às instituições de ensino que, segundo eles, não fornecem a base correta para que possam desenvolver melhor o trabalho. Tendem a serem centralizadores por possuírem dificuldades em delegar tarefas e em confiarem nos funcionários, ficando sobrecarregados com atividades operacionais e acumulando mais estresse. “Eu acho que falta preparação do empresário, está um pouco na forma que a gente aprende na escola, a escola não te dá uma preparação pra você ser o que você quer” (E-5).

Os empreendedores demonstraram não conhecerem com clareza qual seus estilos de gestão e tendem a serem perfeccionistas, centralizadores e individualistas. Contudo, sentem necessidade de receberem ajuda externa para identificarem esse estilo. Em alguns casos, colocam-se ao lado dos funcionários, na tentativa de serem mais flexíveis e de escutarem mais a equipe, porém apresentam dificuldades nisso e sentem-se receosos quando agem dessa forma.

Meu estilo de gestão eu não sei, acho que uma pessoa de fora tinha que ajudar a definir um pouco isso aí, tenho às vezes um pouco de dificuldade



[...] então eu estou sempre insatisfeito com o trabalho do outro e com o meu também, me acho um pouco perfeccionista, meu estilo assim sempre tem que melhorar, sempre tem que mudar, sou um pouco chato. (E-5).

A liberdade é a tolerância ao erro e eles sabem os limites, até certo limite, a partir daquele limite ele não tem a liberdade pra isso, nem ao extremo autoritário nem ao extremo de deixar os funcionários tomarem as decisões.

(E-1).

Então você se põe também no lado do funcionário, e eu acho que consegue perceber também como andam os seus negócios, e aí você consegue organizar melhor, entender também melhor o funcionário. (E-5).

Você acaba virando um psicólogo, tem que entender o que o cara pensa, como que tá a família dele, o que ele tá querendo pra você poder conduzir. (E-3).

Os empreendedores sentem-se centralizadores por possuírem dificuldades em delegarem tarefas e em confiarem no funcionário, ficando sobrecarregados com atividades, acarretando estresse. Contudo, reconhecem que isso é um defeito, mas possuem dificuldades em reverter essa questão. Em alguns casos procuram a ajuda dos funcionários.

Eu tenho um grande defeito, eu tenho a tendência muito grande a ser centralizador, então eu tenho dificuldade em delegar funções, eu tenho dificuldade em confiar em algum colaborador, [...] eu tenho muita dificuldade de passar [...] eu tenho uma gestão muito centralizadora, eu tento mudar isso, mas tenho dificuldade muito grande em mudar, sei que é errado, sei que isso me sobrecarrega, sei que isso me estressa, mas eu tenho dificuldade em fazer isso. (E-2).

O empreendedor de uma organização pequena, ele não divide o trabalho com ninguém, ele cuida da fiscalização, ele cuida do recurso humano, das finanças, produção, ele joga no estratégico, no operacional, é uma dificuldade que estressa, que exige dele um conhecimento assim muito grande e, eu diria na minha visão, um problema grave à medida que ele vai crescendo. (E-7).

Para definirem os seus modelos de gestão, os empreendedores baseiam-se em modelos de empresas multinacionais norte-americanas como: McDonald, Google e Xerox. Esses modelos foram citados durante as sessões, sendo aprendidos ao longo de suas carreiras através de suas experiências profissionais e em instituições de ensino. Para eles, esses nomes multinacionais são exemplos de sucesso.

Em contrapartida, os empreendedores possuem dificuldades em implantar nos seus próprios negócios o que aprenderam. Tal dificuldade pode ser explicada pelo fato desses modelos privilegiarem o trabalho prescrito, em relação ao trabalho real, com base em métodos padronizados e simplistas que desconsideram a complexidade da organização e das relações de trabalho, conforme abordado pela Psicodinâmica do Trabalho.

Estou procurando, métodos mais fáceis de aplicar, processos mais fáceis pros funcionários entenderem e de facilitar a administração [...]. Então eu estou fazendo um curso em São Paulo que a gente aprende muito a facilitar pra você conseguir desenvolver [...] no curso usa bastante um termo que é



usado no *McDonalds* que se chama "Kiss" palavra em inglês que tá escrito beijo, tipo entregar de "mão beijada" pro seu funcionário [...] o *McDonald* considera que toda pessoa é estúpida naquilo e pra facilitar, vai ter que simplificar a comunicação, simplificar todos os processos. (E-5).

Eu acho que a Google é maravilhosa, tudo lá é bom, ninguém me fala o que é ruim lá, pelo menos não é aberto. (E-1).

Trabalhei numa Xerox cinco anos, e numa outra multinacional mais quinze anos, quando tento aplicar aquilo que eu fazia lá, porque ali tudo tinha que funcionar como um relógio, tento fazer o que eu sei e aí não dá, não dá porque o tributário é fora de propósito, as exigências também nem se fala, a gente acaba entrando na enxurrada. (E-8).

A dificuldade dos empreendedores de colocarem em prática os conhecimentos e modelos consagrados de outras organizações reforça a constatação de Dejourns (2004) quanto às discrepâncias entre o trabalho prescrito. Para o autor, trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real, ou seja, entre o maquinal e o humano. Assim, o trabalho dos empreendedores aproxima-se do real do trabalho, marcado por acontecimentos inesperados. Isso implica em uma maior capacidade de mobilização da subjetividade e do uso da inteligência prática para confrontar o real do trabalho. Vale lembrar que tal capacidade do empreendedor em se mobilizar não significa obrigatoriamente em estar insensível aos sentimentos de medo, angústia e ansiedade frente ao risco do insucesso.

Diante do exposto e a partir da análise geral dos dados desta pesquisa, pode-se constatar que as categorias predominantes na organização do trabalho dos empreendedores são: lidar com incertezas, lidar com a burocracia do governo, lidar com o mercado de trabalho, cumprir com os padrões de mercado e com as exigências dos clientes, lidar com as cobranças dos funcionários, suportar a sobrecarga do trabalho, ser autogestor e multifuncional e se relacionar com funcionários, clientes, associações, sócios e parceiros.

Tais particularidades da organização do trabalho dos empreendedores revelam características individuais subjetivas e habilidades amplas de planejamento, organização, relacionamento, comunicação e gestão, que os diferenciam dos demais trabalhadores. Contudo, comprovam que os empreendedores não podem ser considerados como uma categoria de trabalhadores imunes ao sofrimento e às graves consequências à saúde física e mental decorrentes da atividade laboral. Assim, ao mesmo tempo em que os empreendedores ocupam uma posição privilegiada na hierarquia da organização, também estão inseridos no contexto da organização e das relações de trabalho e, portanto, sujeitos às vivências não só de prazer, mas também de sofrimento no trabalho.



Para Filion (2000), a organização criada pelo empreendedor é, na realidade, uma extrapolação de seu mundo subjetivo e está intimamente ligada à maneira como ele interpreta o que está ocorrendo em um setor em particular do meio. Paulino e Rossi (2003) destacam que as competências do empreendedor “saber trabalhar com pessoas”, “facilidade de comunicação” e “capacidade de suportar adversidades” são fundamentais para o seu sucesso profissional. Assim, o sucesso do trabalho passa a ser o sucesso da organização como um todo, estando diretamente condicionado ao modelo de gestão adotado por ele.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem teórico-metodológica da Psicodinâmica do Trabalho utilizada neste estudo mostrou ser adequada para investigar e analisar como trabalham os empreendedores. Por meio da expressão da fala, em um espaço de discussão coletivo, foi possível compreender os processos subjetivos e intersubjetivos mobilizados pelos trabalhadores em situação concreta de trabalho, envolvendo a organização de trabalho.

Pôde-se constatar que os empreendedores são atores autogestores e, em geral, encarregam-se de realizar uma ampla quantidade de tarefas que vão desde a solução de um problema técnico à tomada de decisões estratégicas para o negócio. Contudo, possuem o poder de fazer modificações na organização do trabalho, nas atividades e horários, o que atribui maior liberdade e autonomia.

A organização do trabalho dos empreendedores é caracterizada por uma rotina de incerteza e de preparação contínua que, por sua vez, requer uma maior capacidade de planejamento e flexibilidade na realização das suas atividades. Constatou-se também certas particularidades conflituosas, tais como: lidar com a pesada carga tributária, cumprir a burocracia imposta pelo governo, lidar com as ambiguidades ocasionadas pelas leis trabalhistas, garantir um padrão de qualidade que atenda as exigências dos clientes e lidar com as exigências dos funcionários. Assim, a ausência de uma hierarquia superior, no caso do empreendedor, não o isenta, de certo modo, da total falta de obediência às normas e submissão aos mecanismos de controle.

Apesar das situações conflituosas, fontes de angústia e sofrimento, e da perceptível intensa sobrecarga de trabalho vivenciada no cotidiano laboral, os empreendedores do coletivo de pesquisa alegaram não se sentirem sobrecarregados. O que se pode constatar é que os empreendedores fazem uso de estratégias defensivas para suportarem a sobrecarga de trabalho e não demonstrarem fraqueza, especialmente



diante dos funcionários, o que poderia ocasionar o enfraquecimento da mobilização do grupo e comprometer o sucesso da organização.

Outra unidade de análise que chama a atenção é o modo de gestão. No que se refere aos empreendedores, esta unidade está relacionada à capacidade de atuarem no ambiente de trabalho e de liderarem as pessoas que, por sua vez, volta-se para as experiências vividas ao longo de suas vidas. Os empreendedores que participaram desta pesquisa relataram possuírem dificuldades em aplicar nos seus negócios os modelos aprendidos durante as suas formações profissionais nas universidades e em suas experiências profissionais anteriores. Eles relataram não conhecerem com clareza os próprios estilos de gestão e que necessitam de ajuda para definirem o modelo de gestão que melhor se enquadra à realidade organizacional. Tais dificuldades refletem nas relações com funcionários e dificultam a comunicação com eles.

Ficou evidenciado, portanto, que o trabalho dos empreendedores requer maior mobilização da inteligência prática no trabalho. A liberdade e autonomia em planejar e organizar o trabalho e de executar as atividades, permite ressignificar as vivências de sofrimento no trabalho, transformando-as em vivências de prazer.

O fato de estarem à frente da gestão dos negócios, no entanto, não os isentam da submissão às prescrições e formas de controles. Condições impostas por elementos presentes no contexto externo à organização, como é o caso da burocracia do governo e das exigências dos clientes, agravam ainda mais o contexto da organização do trabalho.

Conclui-se, portanto, que ao criar o seu próprio negócio, o empreendedor torna-se um agente ativo na modelagem tanto do seu próprio trabalho quanto da organização como um todo, o que lhe confere, de certo modo, maior liberdade e poder de determinar a divisão das tarefas e responsabilidades, bem como de instituir o modelo de gestão que direcionará as relações de trabalho.

Este estudo se limitou à análise do trabalho de um grupo de empreendedores feita a partir da abordagem teórico-metodológica da Psicodinâmica do Trabalho. Não teve intenção de estudar as questões relacionadas a fatores influenciadores ou aos processos de formação de empreendimento, limitando-se à descrição dos aspectos investigados relacionados à organização do trabalho dos empreendedores. Como principal implicação, este estudo contribui para a compreensão do fenômeno empreendedor sob a perspectiva da Psicologia, em especial da Psicodinâmica do Trabalho.



6 REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Borges Júnior, C., Nassif, V., & Andreassi, T. (2017). (A falta de) Indicadores de Empreendedorismo no Brasil. *REGEPE*, v. 6, pp. 1-9.
- Cantillon, R. (1725). *Essai sur la Nature du Commerce en General*. Paris: INED, 1755.
- Chanlat, Jean-François (1995). Quais carreiras e para qual sociedade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35(6), pp. 67-75.
- Collins, O., & Moore, D. (1970). *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (2010). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol et al. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2010). *Suicídio e trabalho: o que fazer?* Brasília, Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, v. 14(3), pp. 27-34.
- Dejours, C. (2004). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. S. Lancman & L. I. Snelwer (Orgs.). Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (1999). *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*, São Paulo: Fundap.
- Dejours, C. (1949). *A loucura do trabalho*, de Dejours, São Paulo: Editora Cortez.
- De Vries, M. K. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, pp. 160-167.
- Druker, P. (1964). *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper Row.
- Eckert, A., Mecca, M., Diasio, R., & Caraiola, J. A. (2011). Psicologia do trabalho e empreendedorismo: uma análise de suas relações. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Enegep*, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- Ésther, A. B., Rodrigues, I. S., & Freire, E. S. (2012). A identidade empreendedora no contexto de empresas de pequeno porte. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1(2).
- Filion, L. J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *RAE Light*, v. 7(3), pp. 2-7.
- Filion, L. J. (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, v. 6(33).
- Frese, M. (2009). Rumo a uma psicologia do empreendedorismo: uma perspectiva da teoria ação. Fortaleza: *Revista de Psicologia*, v. 1(1), pp. 9-32.



Como os Empreendedores Trabalham: Uma Leitura Psicodinâmica da Organização do Trabalho de um Grupo de Empreendedores

Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*. V. 10 (4), pp. 696-706.

Guimarães, L. O., & Siqueira, M. M. (2010). *Empreendedorismo: à procura de uma abordagem de pesquisa*. Coleção Empreendedorismo e Estratégia. Curitiba: Editora PUCPR.

Macêdo, K. B. (2010). *O trabalho de quem faz arte e diverte os outros*. Goiânia: Editora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Machado, H. V. (1999). Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. *Anais do Enanpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Marshall, A. (1985). *Princípios da economia: tratado introdutório*. São Paulo: Nova Cultural.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.

Mendes, A. M., & Araújo, L. K. R. (2011). *Clínica psicodinâmica do trabalho: práticas brasileiras*. Brasília: Ex-líbris.

Minello, I., Scherer, L., Perlin, A. P., Alves, L. C., & Huezo, M. (2011). Comportamento e tipologia do empreendedor diante do insucesso empresarial. *XXXV Encontro da Anpad*, Osasco, São Paulo, Brasil.

Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo. Um itinerário interdisciplinar. *Revista Produção*, v. 14(3), pp. 14-26.

Morrone, C. F. (2001). "Só para não ficar desempregado" - ressignificando o sofrimento psíquico no trabalho: estudo com trabalhadores em atividades informais. *Dissertação de Mestrado em Psicologia*, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

Nassif, V. M. J., Nassif, W., Piscopo, M. R., & Lima, E. O. (2015). E o que dizem os empreendedores sobre a criação, sobrevivência e desenvolvimento de suas empresas? Um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 11(2).

Paiva Jr., F. G. (2004). O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. *Tese de Doutorado em Administração*, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Paulino, A. D., & Rossi, S. M. M. (2003). Um estudo de caso sobre o perfil empreendedor: características e traços de personalidade empreendedora. *EGEPE*, Brasília. pp. 205-220.

Phelps, E. S. (2006). *A Macroeconomia da Moderna Economia*. Estocolmo.

Sarasvathy, D., Simon, H. & Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, n.33, pp. 207-225.

Say, J. (1803). *Tratado de economia política*. Em Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural.



Scherer, L., & Minello, I. (2014). Características do comportamento empreendedor durante o insucesso empresarial. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8(3).

Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *Rac*, v. 13(3), pp. 450-467.

Schumpeter, J. (1934). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito e juro e o ciclo econômico*. Em Os Economistas. São Paulo: Nova Cultura.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2006). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25(1), pp. 217-226.

Silva, W. A. C., Fonseca, R. A., & Araújo, E. A. T. (2015). Comportamento empreendedor e trajetória empresarial de fundadores de MPES em Barão de Coais/MG. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios*, v. 4(2).

Smith, A. (1776). *A Riqueza das Nações*. In: Os Economistas. São Paulo: Nova Cultura.

Taylor, F. W. (1995). *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas.

Timmons, J. (1978). Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, v. 3(1), pp. 5-17.

Venkatamaran, S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective*. In: Katz, J., & Brockhaus, R. B. *Advances in entrepreneurship, form emergence, and growth*. Greenwich. JAI Press.

Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Translated by Talcott Parsons, London: Allen & Unwin.

Para citar este artigo:

Guimarães Júnior, E. (2019). Como os Empreendedores Trabalham: Uma Leitura Psicodinâmica da Organização do Trabalho de um Grupo de Empreendedores. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 149-175. doi:<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.889>