

II INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies

24-25 November 2016 :: Caparica, Portugal - Faculty of Sciences and Technology (FCT NOVA)

Theme 1): Innovation and Entrepreneurship

Como se não houvesse amanhã: Do trabalho numa organização start-up

João Vasco Coelho
(vasco.jcoelho@gmail.com)
CIES – ISCTE-IUL

Resumo

No contexto nacional, perante os relatos de sucesso efervescente, a referência a uma organização start-up, define, no momento presente, em termos mediáticos e institucionais, uma *amenidade*, uma *platitude*, correlativa do louvor dos seus méritos como factos consumados, anódinos, salvíficos.

Este louvor tem deixado pouca margem para questionamentos de natureza sociológica. O presente artigo toma por objectivo, a este propósito, a assumpção de uma perspectiva particular de problematização do fenómeno start-up, em termos sociais e organizacionais. Trata-se de um *modo de ver* que equaciona as implicações da natureza temporária da organização start-up, de uma concepção de tempo específica, que valoriza o tempo como recurso finito, e a start-up como forma organizacional de duração (temporalmente) limitada.

Apresenta-se como suporte empírico uma narrativa constituída a partir de um conjunto de observações tomadas no decurso de uma pesquisa de natureza longitudinal, numa das organizações start-up portuguesas que maior crescimento (e visibilidade) tem conhecido nos últimos três anos. Como efeito de uma concepção *linear* do tempo no plano das relações mantidas na e com a organização start-up, regista-se, em termos empíricos, um foco (discursivo) na acção, no presente imediato, na constituição contínua de um sentido de urgência. Registam-se, igualmente, em sentido próximo, um conjunto de *quase-interditos* (discursivos), apensos à ausência de referência(s) à finitude da duração da start-up enquanto instituição, à pouco provável existência de um futuro partilhado entre os indivíduos, à secundarização da importância e das implicações do conflito interpessoal.

Neste contexto, considera-se que a organização start-up delimita um contexto particularmente fecundo de incorporação acrítica da assumpção da transitoriedade contemporânea como *novo normal*, evidenciando-se, deste modo, a necessidade de ampliar o âmbito das perspectivas de análise disponíveis para referir e interrogar um fenómeno, em si mesmo relevante, para uma putativa recomposição das práticas que enformam a actividade económica nacional.

Palavras chave: Trabalho. Start-up. Organização Temporária. Tempo.

1. Introdução: Da organização start-up como organização temporária.

Uma estimativa recente indica que, no contexto norte-americano, apenas 30% das organizações start-up se mantêm activas após três anos de existência (Hanage *et al.*, 2015, p. 28). A experiência de fracasso, a elevada taxa de insucesso observável no desempenho das organizações start-up, são constatações empíricas recorrentes, em diferentes estudos que tomam a start-up como fenómeno socioeconómico emergente, significativo, no início do século XXI (Aldrich & Martinez, 2001; Singh *et al.*, 2007, 2015; Krauss, 2009; Ucbasaran *et al.*, 2010; Ucbasaran *et al.*, 2013; Hanage *et al.*, 2015). Não obstante a taxa de insucesso observável no desempenho das organizações start-up, o fracasso, o desaparecimento de uma organização start-up, recolhe escassa atenção pública (Krauss, 2009), se comparado com as *histórias de sucesso*

frequentemente mediatizadas, gerando uma imagem truncada deste fenómeno enquanto realidade social e económica.

Tomando os trabalhos de Ammirato *et al.* (2011) ou Hwang e Horowitz (2012) como referência, regista-se a possibilidade de adoptar outros *modos de ver* a organização start-up, no sentido de alargar os quadros de compreensão e de observação do seu funcionamento, de explicação do sucesso, do (elevado) fracasso que é reportado. Os autores mencionados apresentam diferentes variáveis situacionais, especificidades da situação concreta de emprego e de trabalho dos indivíduos, como factores debilitantes do desempenho de uma organização start-up: 1) as implicações de uma racionalidade imediatista, de uma lógica de acção ancorada no curto-prazo; 2) a dificuldade em manter um sentido de confiança num contexto de incerteza persistente; 3) um quadro normativo que incentiva a experimentação incessante; 4) o posicionamento da start-up num ecossistema de relações porosas, que multiplicam os processos de decisão, os protagonistas destes processos, a sua simultaneidade, tornando-os dificilmente geríveis e previsíveis.

Num contexto socioeconómico marcado pela flexibilização das relações sociais que enformam os modos de organização do trabalho, do emprego e da empresa, observa-se que formas organizacionais de natureza contingente e temporária assumem uma presença e um uso crescente (Lundin *et al.*, 2015), um facto que se justifica, em grande medida, pela defesa da sua adequação à natureza volúvel da envolvente socioeconómica (Grabher, 2002). Perspectivar a organização start-up como forma organizacional de natureza contingente e temporária (Lundin, & Soderholm, 1995; Meyerson *et al.*, 1996; Packendorff, 2002; Turner & Muller, 2003; Grabher, 2004; Whitley, 2006; Saunders & Ahuja, 2006; Jones & Lichtenstein, 2008; Provan & Kenis, 2008; Kenis *et al.*, 2009; Bakker & Janowicz-Panjaitan, 2009; Bakker, 2010; Soderlund, 2011; Goessling & Knoblen, 2011; Bakker *et al.*, 2013; Packendorff & Lindgren, 2014; Lundin *et al.*, 2015) define, neste sentido, um *modo de ver* que permite ir ao encontro de especificidades sociais e organizacionais, pouco escrutinadas, distinguíveis numa organização start-up.

Bakker (2010, p. 468-9) procura precisar o sentido da natureza *temporária* das formas temporárias de organização, referindo que aquela decorre da existência de um período pré-definido (“*ex ante*”) de tempo, que baliza, limitando (no tempo), as relações sociais estabelecidas no seio da organização. Para Bakker (*op. cit.*), as formas organizacionais temporais, ancoradas

no tempo ou num sentido específico de temporalidade, não são propriamente *novas* (Miles, 1964; Bennis & Slater, 1968), em termos históricos. Para o autor, importa considerar, porém, que as novas formas de organização da acção socioeconómica são tendencialmente temporárias, constituindo o *temporário* um importante conceito sensibilizador (Blumer, 1969) na análise das estruturas e das formas sociais e institucionais que caracterizam a organização do trabalho contemporâneo.

Do tempo perspectivado e valorizado, no essencial, como *duração limitada*, decorre o seu tratamento como *recurso* que se consome a cada momento, um recurso que é percebido como sendo escasso (Lundin & Soderholm, 1995), o que instila a sua reificação e a inculcação de um sentido particular de *urgência* no espaço social de trabalho. A *urgência* é apropriada como imperativo de acção incontornável (Jones & Lichtenstein, 2008). Um sentido difuso, mas sempre presente, de *urgência*, de necessidade de actividade, de “estar em movimento” (Cresswell, 2006; Elliott & Urry, 2010), emergem como elementos distintivos do quotidiano de trabalho numa organização start-up. Num contexto onde é antecipada (“*ex ante*”), para um grupo ou organização, a existência de uma duração temporal limitada, observa-se uma tendência de contracção dos horizontes temporais de futuro (Harvey, 1989), de *desfuturização* do presente e de foco correlativo no presente imediato (Eriksen, 2001; Bakker *et al.*, 2013). Neste quadro, é possível identificar, nos termos de Saunders e Ahuja (2006), especificidades nas relações e nos processos sociais que são estabelecidos no seio de uma organização temporária como uma organização start-up¹ (Blank, 2010), em particular no referente a dois processos sociais particulares: 1) a relação que os indivíduos estabelecem com as tarefas e as actividades de trabalho; e 2) a relação estabelecida entre pares e elementos das equipas de trabalho.

O emprego e as relações de emprego geradas numa organização start-up podem apresentar, neste quadro, características específicas, uma orientação mais transaccional (Baruch, 2004, 2006), *hifenizada*, uma duração mais breve, uma circunstância que pode influenciar o(s) desempenho(s) na e da organização start-up. Com efeito, importa considerar a existência de *transacções* de emprego, de duração breve, contingencial, um modo de relação de emprego pós-organizacional

¹ Para Blank (2010), uma organização start-up designa uma forma de organização de natureza temporária, cujo foco central de actuação é dado pela procura de um modelo ou objecto de negócio inovador, repetível e *escalável*. Uma formulação próxima é sugerida por Ries (2016 [2011], p. 23): “O objectivo de uma *start-up* é encontrar a coisa certa para construir - o que os clientes querem e pagam para ter - o mais rapidamente possível, em condições de incerteza extrema”.

(Whyte, 1956), práticas de “*job hopping*” fundadas em orientações proteanas (Hall, 1996, 2002), cuja intermitência lembra, em certa medida, o comportamento das “aves de arribação” (Piore, 1979).

Numa “sociedade temporária” (Bennis & Slater, 1968; Packendorff, 2002), as transformações neo-industriais (Ekstedt *et al.*, 1999) apresentam o controlo, o tempo, o controlo do tempo, como o principal desafio dos processos de modernização (gestionária e organizacional). Reconhece-se, com especial acuidade, a importância do tempo no trabalho e na organização do trabalho, e, por extensão, o aumento de formas de trabalho e emprego temporalmente contingente. Para Castel (1998 [1995]), neste sentido, o *transitório durável* tende a emergir, neste quadro societal, como condição biográfica de inscrição da acção dos indivíduos. Problematizar a natureza temporária da organização start-up, as possíveis implicações da sua duração temporal limitada (Blank, 2010; Ries, 2016 [2011]) no plano das práticas e das relações sociais, define, sugerimos, um *modo de ver* estas organizações que pode permitir ir ao encontro de especificidades sociais e organizacionais pouco escrutinadas, pouco presentes, nos discursos institucionais que as consideram, no presente, de forma anódina, salvífica.

2. Uma nota a propósito da estratégia de pesquisa.

A tentativa de compreensão do fenómeno social e organizacional colocado em questão pela pesquisa, foi concretizada no contexto de um estudo de natureza longitudinal, consumado entre Novembro de 2014 e Novembro de 2015 numa das organizações start-up portuguesas, que maior crescimento e visibilidade tem conhecido nos últimos três anos (Medeiros, 2016).

Tratou-se de uma investigação longitudinal, ancorada na observação directa, quotidiana, “militante” (Stavenhagen, 1975), uma estratégia de observação que exigiu a intervenção explícita e a assumpção de um papel formal por parte do investigador (“líder da área de recursos humanos”), visando-se com esta participação “a articulação de acção e de investigação, com o intuito de melhorar o conhecimento e de contribuir para a mudança social” (Stavenhagen, *op. cit.*, p. 417). Na sua orientação estratégica de base, a pesquisa assume a configuração de uma análise intensiva (Ragin & Amoroso, 2011; Bryman, 2012) de um campo de observação restrito, concretizada pela consideração de um “caso” particular para efeito de observação empírica

(Ragin & Becker, 1992). O foco analítico é colocado, neste sentido, na exploração em *profundidade* (e não em *extensão*) (Geertz, 1973) do caso considerado.

Na selecção do “caso” a considerar, constitutivo, em termos substantivos, do horizonte de observação e análise empírica, procurou-se a consistência com os objectivos cognitivos gerais subjacentes ao programa de pesquisa: a procura de *autenticidade*, isto é, a possibilidade do “caso” considerado poder representar uma “situação total”, em relação à problemática em estudo (Ragin & Amoroso, 2011). Utilizando como suporte empírico uma narrativa constituída a partir das anotações registadas num diário de campo (Czarniawska, 2007), mantido no decurso da observação directa, interroga-se, de um ponto de vista interpretativo (Denzin & Lincoln, 2000; Ragin & Amoroso, 2011), a possibilidade da organização start-up constituir um contexto de produção de realidades, de práticas e de relações sociais específicas, um (re)produtor de especificidades normativas no quadro sócio-económico português.

3. Da organização start-up como organização temporária: Notas de uma análise narrativa.

A ideia motriz da organização start-up tomada como caso concreto pela pesquisa (Ragin & Becker, 1992), surgiu de uma dificuldade sentida pelos seus fundadores em identificar alternativas de alojamento em Portugal, após percursos escolares por si compostos em diferentes pontos do globo. A intenção dos fundadores desta organização start-up passava por criar um negócio em conjunto, algures na Europa. A dificuldade em encontrar alojamento para si próprios aproximou-os de um mercado ainda por explorar, por *dominar*: as soluções de alojamento de longa duração, especialmente direccionadas/vocacionadas para estudantes universitários.

No decurso do período considerado para efeito de observação empírica, a organização start-up analisada triplicou, em termos líquidos, a dimensão da sua equipa (de 40 para 120 trabalhadores), lançou duas versões do seu “produto”, ampliou o seu escritório-sede em Portugal. Os seus proveitos operacionais quadruplicaram, a sua presença internacional quintuplicou, assim como o número de utilizadores activos do “produto” disponibilizado, *multiplicadores* (Ries, 2016 [2011]) estes, ainda assim, abaixo dos objectivos traçados como desejáveis para o período em questão. Neste período, a taxa de rotatividade (“*turnover*”) de recursos humanos manteve-se sempre acima de dois dígitos, um dado que é afirmado como recorrente em organizações start-up (Ries, 2016 [2011]).

Apresentam-se de seguida os resultados procedentes da análise de dados recolhidos no decurso da observação empírica, uma análise, de pendor interpretativo, de uma narrativa (Riessman, 1993; Czarniawska, 1997, 2004; Muncey, 2005; Wall, 2006; Gubrium & Holstein, 2012; Cole, 2013), que visa ilustrar uma dimensão particular de análise da experiência de trabalho vivida por um investigador, numa organização temporária como uma organização start-up (Blank, 2010). Com efeito, a narrativa apresentada (“*Let`s move on, please`*”) procura dar conta de uma direcção de análise proposta por Saunders e Ahuja (2006) para a análise dos processos sociais observáveis numa organização temporária como uma organização start-up (Blank, 2010): a natureza da relação estabelecida entre pares e elementos das equipas de trabalho.

Este suporte narrativo é colocado em perspectiva, em termos reflexivos, por via da sua interpretação à luz de conclusões de pesquisas congéneres, onde a natureza contingente e temporárias das actividades de gestão e de organização do trabalho foi, de certo modo, problematizada (Lundin, & Soderholm, 1995; Meyerson *et al.*, 1996; Packendorff, 2002; Turner & Muller, 2003; Grabher, 2004; Whitley, 2006; Saunders & Ahuja, 2006; Jones & Lichtenstein, 2008; Provan & Kenis, 2008; Kenis *et al.*, 2009; Bakker & Janowicz-Panjaitan, 2009; Bakker, 2010; Soderlund, 2011; Goessling & Knobon, 2011; Bakker *et al.*, 2013; Packendorff & Lindgren, 2014; Lundin *et al.*, 2015).

Considera-se que a narrativa reporta, em si mesmo, uma descrição que se considera representativa, um *reflexo* das tendências-chave do fenómeno social em análise: a experiência vivida da assumpção da transitoriedade (temporal) como *novo normal*²:

“*Let`s move on, please.`*”

Uma reunião individual é, por definição, o “momento do indivíduo”, de concessão de atenção dedicada. É um momento de aprendizagem, é uma vantagem (potencialmente diferenciante). A aprendizagem ancora-se na relação. O conhecimento reside nos indivíduos, não tanto na organização. Aprende-se com os pares,

² Com a apresentação de uma narrativa (Riessman, 1993; Czarniawska, 1997, 2004; Gubrium & Holstein, 2012) como suporte empírico de um exercício reflexivo sobre o acesso ao *terreno* numa pesquisa social, recordamos, (man)tendo como orientação teórico-metodológica presente na análise das limitações da pesquisa proposta e realizada, o alerta de Madureira Pinto (1985, pp. 27-8) relativo às putativas limitações dos horizontes de problematização propostos pelo interaccionismo simbólico, a etnometodologia e a etnologia, no referente às relações sociais de observação. Para Madureira Pinto (*op. cit.*), estas correntes tendem a substituir o uso de teorias auxiliares, de médio alcance, na análise das situações e das condições de pesquisa empírica, por relatos cronológicos da experiência de campo, das idiosincrasias biográficas, a descrição dos padrões de interacção e das estratégias simbólicas desenvolvidas na relação com o investigador, secundarizando, de certo modo, a análise das desigualdades de recursos simbólicos e da legitimidade relativa dos discursos produzidos.

com os líderes, em particular com aqueles reputados como conhecedores. Até deixarem de o ser, até se findar o interesse (a novidade). Várias práticas celebram o indivíduo. O nome e os números na parede, num écran, à vista de todos, instilam um sentido de competição. Não há estratégia, apenas acção, uma corrida, “dromologia”. Há um elemento transaccional, instrumental, que informa, neste contexto, as relações de emprego. Menos de dez por cento da equipa tem um contrato de trabalho superior a doze meses. Novos elementos ficam seis meses, três meses, um mês, uma semana, um dia. Por opção própria, por opção da organização, de quem a gere. Que gere uma organização, uma equipa, em muitos casos, pela primeira vez. Numa start-up dão-se oportunidades. O turnover é elevado: mais de 40 saídas durante o período de observação.

Com o tempo, a tentativa, o erro, aclaram-se as motivações individuais aparentemente contribuintes para a implicação (temporária) com a organização: a concessão de atenção individual, dirigida, a oportunidade de aprendizagem (de âmbito difuso – “aprender coisas” –, relevantes, porém, para o futuro individual), a recompensa material, a existência de “perks” que diferenciem a experiência. É importante que algo de novo esteja sempre a acontecer, ou prestes a acontecer. No plano discursivo, há tópicos quase-interditos, ou abordados de forma tergiversa, tangencial. Por exemplo, a existência de conflito, de problemas de colaboração; o futuro que é, no essencial, incerteza; o futuro que é, no essencial, finito.

A colaboração. O individualismo e a colaboração. As relações, em particular, nos níveis de gestão, aparentam ser marcadas pela desconfiança. Há uma indisponibilidade individual para assumir fragilidades, vulnerabilidade. Muito ego em presença, muito “finger-pointing”, uma harmonia artificial, o uso de linguagem agressiva, que, num contexto marcado pela volatilidade de referências, contribui para estabelecer relações curto-circuitadas. A colaboração é, pelos motivos indicados, um problema. A confiança é tipicamente atribuída, não emerge como construção (social). O conflito é tendencialmente evitado, negligenciado, secundarizado. Trata-se de um incidente, de uma incidência (lateral). “Let’s move on, please”, ouve-se numa reunião. Não se sabe, ao certo, como lidar com o conflito, com o mau exemplo, o excesso de ego tornado agressão. “Se não for eu a fazê-lo, isso de certeza que não será bem feito”, ouve-se numa reunião. Num sentido próximo, há problemas de responsabilização, de conciliação da responsabilização (por um atraso numa “entrega”, um gasto inconsequente) com a incerteza sempre latente, com a intenção declarada de manutenção de um minimalismo gestor, de fomento de uma organização adhocrática, de práticas ancoradas na auto-regulação individual.

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

Como é sublinhado por Bakker (2010), das práticas em uso (Argyris & Schön, 1974) numa organização temporária como uma organização start-up, importa reter um conjunto de implicações específicas, no plano das relações sociais estabelecidas entre os indivíduos (Saunders & Ahuja, 2006).

A narrativa apresentada procura ilustrar uma experiência vivida, em concreto, a este nível. No caso considerado, a interacção, a relação social é vivida com especial *fervor, como se não houvesse (literalmente) amanhã*. Aprende-se com a relação, no contexto de uma relação. A percepção de finitude (temporal) da integração individual na organização start-up aparenta introduzir especificidades nestas relações, uma circunstância que representa uma vulnerabilidade da organização na capacidade de partilha de conhecimento, de constituição de um sentido de interdependência, de confiança, de continuidade social e institucional. Observam-se no quotidiano da operação da organização start-up, um conjunto de *omissões discursivas*, de *quase-interditos*, apensos, no essencial, à ausência (deliberada) de referência(s) à finitude do tempo, da duração da própria start-up enquanto instituição social, à pouco provável existência de um futuro partilhado entre os indivíduos. O foco (discursivo) na acção, no movimento, no presente imediato, na *urgência*, figuram, neste quadro, como *paliativo*, como categorias de referência expressiva. A natureza temporária de uma organização start-up tende a fomentar a difusão de uma concepção específica do tempo, de natureza *linear*, e não cíclica ou circular³ (Grabher, 2002). Trata-se de uma orientação que não favorece o desenvolvimento de um investimento, material e simbólico (dos indivíduos, das organizações), na interacção social, e a longevidade das relações sociais.

O tempo que é perspectivado em termos lineares, enquanto recurso finito, *inventariável*, induz mudanças no modo como as relações sociais estabelecidas no e pelo trabalho são perspectivadas – de modo tendencialmente provisório (Ibarra, 1999), com maior pendor instrumental, transaccional (Baruch, 2004, 2006), temporário. A temporalidade é subjectivamente apropriada como *duração*, num sentido bergsoniano, uma duração linear adstrita a unidades particulares de trabalho, propostos à luz de modelos de gestão inspirados por princípios de racionalização

³ O tempo *linear* é o tempo da irreversibilidade, um tempo operatório instigado e valorizado pela cultura técnica, um tempo curto e súbito, febril, de actividade intensa, de realizações incessantes, tempo de eficácia e de esgotamento. Por oposição, o tempo *circular* caracteriza-se pela repetição, pela valorização do que se encontra já feito, é um tempo dilatado que não acaba, um tempo do sonho, do aborrecimento, da morosidade (Boutinet, 1997 [1990], p. 70).

flexível (Abrahamson, 1997) e de organização temporária (Lundin, & Soderholm, 1995; Packendorff, 2002; Marsden, 1999; Kenis *et al.*, 2009; Bakker, 2010; Packendorff & Lindgren, 2014; Lundin *et al.*, 2015). Desta circunstância decorre uma atmosfera de *fervor* que tende a favorecer experiências individuais intensas, relações sociais vividas como sendo, no essencial, passageiras, “*one night stands*” (Meyerson *et al.*, 1996, p. 168). Importará recordar Simmel (1999 [1908]) a este respeito. Para Simmel (*op. cit.*), a socialização, a relação social, na sua forma e conteúdo, é influenciada pela representação (subjectiva) da duração que lhe é atribuída. Neste sentido, no quadro de uma organização temporária, na ausência de laços históricos ou de dimensões singulares que possibilitem uma aproximação sedimentada, significativa, dos indivíduos, o nivelamento de referências que estes protagonizam conduz a uma *unificação despersonalizante*, um efeito anestésico que não permite ter-em-comum senão algumas qualidades gerais, com as quais o indivíduo se identifica de modo temporário, num *abandono temporário de si*.

Uma outra *omissão discursiva* prende-se com a secundarização do conflito. A antecipação de um futuro partilhado como sendo pouco provável, tende a fazer com que numa organização start-up se desvalorize, como necessidade percebida, a regulação da coesão interna (Druskat & Kayes, 2000) e a existência de conflito, a análise e resolução dos conflitos registados no quotidiano de trabalho (Knoll & Jarvenpaa, 1998; Saunders & Ahuja, 2006). Numa organização temporária como uma organização start-up, existem menos oportunidades para reduzir distâncias cognitivas entre indivíduos e para a sedimentação de laços sociais e emocionais: “*Let`s move on, please*”, é dito numa reunião, como mencionado na narrativa. Neste quadro, os indivíduos podem antecipar as suas possibilidades de integração social como enfraquecidas (Meyerson *et al.*, 1996), confinadas às configurações voláteis e fragmentadas das “*cité par projects*” descritas por Boltanski e Chiapello (2009 [1999]), onde as perspectivas de futuro se restringem tipicamente ao *projecto* que se encontra em curso.

A dificuldade de sedimentação do sentido de pertença, a sua fluidez, decorrem da emergência da *transacção* como substituto da *relação* de emprego (num sentido keynesiano) (Baruch, 2004, 2006): “*Há um elemento transaccional, instrumental, que informa, neste contexto, as relações de emprego. Menos de dez por cento da equipa tem um contrato de trabalho superior a doze meses. Novos elementos ficam seis meses, três meses, um mês, uma semana, um dia. Por opção própria,*

por opção da organização, de quem a gere”. Trata-se de um factor que dá forma institucional à organização start-up como “*milieu*” específico de acção marcado por conflitos de lealdade, em termos de gestão, por filiações múltiplas, difusas (Packendorff, 2002; Kamp *et al.*, 2011): “*Se não for eu a fazê-lo, isso de certeza que não será bem feito*”.

4. Da organização start-up como organização temporária: Um campo de análise emergente.

A *especificidade* (e.g., a fluidez; a natureza temporária e contingencial) das relações sociais e do contrato social e psicológico que tendem a distinguir uma organização start-up, define um dos factores decisivos para o desenvolvimento de um “ecossistema de inovação” local, regional, nacional, transnacional (Moore *et al.*, 1993; Abou-Moghli & Al-Kasasbeh, 2012; Henton & Held, 2013). O presente artigo visou explorar, em termos empíricos, esta especificidade, *oculta*, omissa ou pouco invocada no plano discursivo, mas presente e actuante no plano das práticas, como ilustrado em termos empíricos, pelas narrativas apresentadas.

Diferentes autores (Kalleberg, 2001; Walsh *et al.*, 2006; Ashford *et al.*, 2007; Cappelli & Keller, 2013) retêm como desafio central para a análise organizacional e sociológica contemporânea, a compreensão do impacto e das implicações sociais e individuais, dos processos de recomposição de formas e das práticas observáveis no campo do trabalho, da empresa, das relações de emprego. Neste sentido, consideramos que importa explorar no contexto nacional, com especial acuidade, as implicações, nos planos social, económico e individual, da natureza contingente e temporária (Lundin, & Soderholm, 1995; Packendorff, 2002; Marsden, 1999; Kenis *et al.*, 2009; Bakker, 2010, 2013; Packendorff & Lindgren, 2014; Lundin *et al.*, 2015) das organizações start-up nascentes, da concepção particular do tempo que informa a sua emergência.

Partindo da análise que foi concretizada, importa referir a necessidade de aprofundar, em sede de pesquisa empírica, o conhecimento existente sobre as especificidades organizacionais das start-up, sobre a forma como uma cultura de organização e de trabalho específica, e uma concepção particular do tempo informa novas segmentações nos mercados de trabalho, relações de emprego ancoradas em visões transaccionais (Baruch, 2004, 2006), proteanas (Hall, 1996, 2002), em relações sociais efémeras, pouco sedimentadas.

Dos elementos apresentados resultantes da observação empírica, importa relevar a existência de *omissões discursivas* na organização start-up cujas práticas foram tomadas como objecto de observação, e, de modo próximo, de uma concepção de tempo que o valoriza como *recurso finito*, de uma *racionalidade imediatista* tendente a assumir a incerteza e a transitoriedade, de facto, como *novo normal*. Trata-se de um conjunto de *quase-interditos* apensos à ausência (deliberada) de referência(s) à finitude do tempo, da duração da própria start-up enquanto instituição social, à pouco provável existência de um futuro partilhado entre os indivíduos, à secundarização da importância do conflito. O foco (discursivo) na acção, no movimento, no presente imediato, na *urgência*, figuram, neste quadro, como *paliativo*, como categorias de referência expressiva. Um sentido difuso de *urgência*, de necessidade de actividade, de “estar em movimento” (Cresswell, 2006; Elliott & Urry, 2010), definem um foco diferenciante no domínio expressivo: “*Let`s move on, please*”, é dito numa reunião.

A análise das condições (intra-organizacionais) de interacção, e das situações de trabalho na própria organização start-up afigura-se um campo de pesquisa especialmente profícuo. Trata-se, a nosso ver, de uma direcção de pesquisa relevante, no sentido de aprofundar o conhecimento existente sobre os modos de funcionamento de uma organização start-up em Portugal, equacionando os modos de inscrição das suas práticas (o sucesso, o insucesso, a dificuldade), no contexto da emergência do assim designado “ecossistema nacional” de gestão do empreendedorismo e da inovação (Medeiros, 2016).

Bibliografia

- Abou-Moghli, A., & Al-Kasasbeh, M. (2012). Social network and the success of business start-up, *International Journal of Business and Management*, 7 (9).
- Abrahamson, E. (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effect of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992, *Academy of Management Journal*, 40 (3), 491-533.
- Aldrich, H., & Martinez, M. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25, 3, 41-56.
- Ammirato, S., Aramo-Immonen, H., Sofo, F., & Toikka, T. (2011). Thinking about geography: The effect of socio-economic and cultural differences on styles of thinking. In G. Schiuma, A. Lonnqvist, & J. Spender (Eds.), *Knowledge-based foundations of the service economy* (pp. 1036–1045). Proceedings of IFKAD 2011 - International Forum on Knowledge Asset Dynamics. Tampere: Finland, June 15–17.
- Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Ashford, S., George, E., & Blatt, R. (2007). Old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on non-standard employment, *The Academy of Management Annals*, 1, 1, 65-117.
- Bakker, R., & Janowicz-Panjaitan, M. K. (2009). Time matters: The impact of 'temporariness' on the functioning and performance of organizations. In P. N. Kenis, M. K. Janowicz-Panjaitan, & B. Cambré (Eds.), *Temporary organizations: Prevalence, logic and effectiveness* (pp. 121-141). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bakker, R. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 12, 4, pp. 466-486.
- Bakker, R.; Boros, S.; Kenis, P.; & Oerlemans, L. (2013). It's only temporary: Time frame and the dynamics of creative project teams, *British Journal of Management*, 24 (3), pp. 383-397.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths – Organizational and individual perspectives, *Career Development International*, 9, 1, p. 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Bennis, W., & Slater, P. (1968). *The temporary society*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blank, S. (2010). *What's a start-up? First principles*. <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-start-up-firstprinciples/> (Acesso: 21 de Setembro de 2016).
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. New Jersey: Prentice Hall.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2009 [1999]). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes.
- Boutinet, J. (1997 [1990]). *Antropologia do projecto*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cappelli, P., & Keller, P. (2013). Classifying work in the new economy, *Academy of Management Review*, 38, 4, 575-596.
- Castel, R. (1998 [1995]). *As metamorfoses da questão social: Uma crónica do salário*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Cole, C. (2013). Stories from the lived and living fieldwork process, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8, 50-69.
- Cresswell, T. (2006). *On the move: Mobility in the modern western world*. New York: Routledge.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: And other techniques of doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Druskat, V., & Kayes, D. (2000). Learning versus performance in short-term project teams, *Small Group Research*, 31, pp. 328-353.
- Elliott, A., & Urry, J. (2010). *Mobile lives*. London: Routledge.
- Ekstedt, E., Lundin, R., Soderholm, A., & Wirdenius, H. (1999). *Neo-industrial organizing. Renewal by action and knowledge formation in a project-intensive economy*. London: Routledge.
- Eriksen, T. (2001). *Tyranny of the moment*. London: Pluto Press.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. NY: Basic Books.

- Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context, *Regional Studies*, 36, 205–214.
- Grabher, G. (2004). Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies, *Organization Studies*, 25, 1491–1514.
- Gubrium, J., & Holstein, J. (2012). Narrative practice and the transformation of interview subjectivity, in J. Gubrium, J. Holstein, A. Marvasti, & K. McKinney (eds), *The Sage Handbook of Interview Research: the Complexity of the Craft* (pp. 27-44). London: Sage.
- Hall, D. (1996). Protean careers of the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hanage, R., Scott, J., & Davies, M. (2015). From great expectations to hard times: A longitudinal study of creative graduate new ventures, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 22 (1), 17-38.
- Harvey, D. (1989). *The condition of post-modernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Blackwell.
- Henton, D., & Held K. (2013). The dynamics of Silicon Valley: Creative destruction and the evolution of the innovation habitat, *Social Science Information*, 52 (4), 539–557.
- Hwang, V., & Horowitz, G. (2012). *The rainforest – The secret to build the next Silicon Valley*. NY: Regenwald Publishers.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 764-791.
- Janowicz-Panjaitan, M. K., Bakker, R. M., & Kenis, P. N. (2009). Research on temporary organizations: The state of the art and distinct approaches toward ‘temporariness’. In P. N. Kenis, M. K. Janowicz-Panjaitan, & B. Cambré (Eds.), *Temporary organizations: Prevalence, logic and effectiveness* (pp. 56-85). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Jones, C., & Lichtenstein, B. (2008). Temporary interorganizational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty, in S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. Smith Ring (eds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (pp. 231–255). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Krauss, G. (2009). Les jeunes entreprises pionnières face à l’incertitude: La construction sociale de l’échec, *Revue Française de Socio-Économie*, 3, 169-186.
- Kamp, A., Lund, H., & Hvid, H. (2011). Negotiating time, meaning and identity in boundaryless work, *Journal of Workplace Learning*, 23, 4, 229-242.
- Kalleberg, A. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century, *British Journal of Industrial Relations*, 39, 4, 479-504.
- Kenis, P., Janowicz-Panjaitan, M., & Cambré, B. (eds.) (2009). *Temporary organizations – Prevalence, logic and effectiveness*. Cheltenham: Elgar.
- Knoll, K., & S. Jarvenpaa (1998). Working together in global distributed teams, in M. Igarria, & M. Tan (eds.), *The virtual workplace* (pp. 2-23). Hershey, PA: Idea Publishing Group.
- Lundin, R., & Soderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization, *Scandinavian Journal of Management*, 11, 4, 437-455.
- Lundin, R., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society. Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge: University Press.
- Marsden, D. (1999). *A theory of employment systems: Micro-foundations of societal diversity*. Oxford: Oxford University Press.

- Medeiros, J. (2016). *Europe's hottest start-ups 2016: Lisbon*. Wired, 5 de Setembro (<http://www.wired.co.uk/article/european-start-ups-2016-lisbon>) (Acesso: October 13th, 2016).
- Meyerson, D., Weick, K., & Kramer, R. (1996). Swift trust and temporary groups, in R. Kramer & R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166–195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M. (1964). On temporary systems, in M. Miles (ed.), *Innovation in Education* (pp. 437-490). New York: Teachers College Press.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition, *Harvard Business Review*, 71 (3), 75-83.
- Muncey, T. (2005). Doing autoethnography, *International Journal of Qualitative Methods*, 4 (1), 69-86.
- Piore, M. (1979). *Birds of passage. Migrant labour and industrial societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective, in Sahlin-Andersson, K., & Soderholm, A. (eds.). *Beyond project management* (pp. 39-58). Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualizations, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17, pp. 7-22.
- Pinto, J. M. (1985). Questões de metodologia sociológica II, *Cadernos de Ciências Sociais*, 2, 11-40.
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2), 229–252.
- Ragin, C., & Becker, H. (eds.) (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ragin, C., & Amoroso, L. (2011). *Constructing social research: The unity and diversity of method*. New York: Sage.
- Ries, E. (2016 [2011]). *Lean start-up*. Lisboa: Prime Books.
- Saunders, C., & Ahuja, M. (2006). Are all distributed teams the same? Differentiating between temporary and ongoing distributed teams, *Small Group Research*, 37, 662–700.
- Soderlund, J. (2011). Pluralism in project management: Navigating the crossroads of specialization and fragmentation, *International Journal of Management Reviews*, 13 (2), 153-176.
- Simmel, G. (1999 [1908]). *Études sur les formes de la socialisation*. Paris: PUF.
- Singh, J., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management and Organization*, 13, 4, 331-344.
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization, *Journal of Business Venturing*, 30, 1, 150-166.
- Stavenhagen, R. (1975). Comment décoloniser les sciences sociales appliquées, in J. Copans (org.), *Anthropologie et impérialisme*. Paris: Maspero.
- Turner, J., & Muller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21 (1), 1-8.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism, *Journal of Business Venturing*, 25, 6, 541-555.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D., Lockett, A., & Lyon, J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs, *Journal of Business Management*, 39, 1, 163-202.
- Wall, S. (2006). An autoethnography on learning about autoethnography, *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (2), 146-160.

Walsh, J., Meyer, A., & Schoonhoven, C. (2006). A future for organization theory: Living in and living with changing organizations, *Organization Science*, 17, 5, 657-671.

Whitley, R. (2006). Project-based firms: New organizational form or variations on a theme?, *Industrial and Corporate Change*, 15 (1), 77–99.

Whyte, W. (1956). *The organization man*. NY: Simon & Schuster.