

## **A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO GIG ECONOMY: carrascos ou vítimas?**

### **Autoria**

**Michele Ruzon Kassem - michele.ruzon@gmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**Rafael Maia Nogueira - rafaelmaianogueira@gmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Reitoria / UEMG - Universidade do Estado de Minas Gerais

**PEDRO ZACHARIAS MATTA - pedro.zmatta@gmail.com**

MBA - MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION / IESE BUSINESS SCHOOL

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**Wilson Aparecido Costa de Amorim - wamorim@usp.br**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**André Luiz Fischer - afischer@usp.br**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

### **Resumo**

O surgimento da Gig Economy é um fenômeno amplamente reconhecido, porém cercado de debates sobre sua classificação e incertezas sobre suas tendências. Ao mudar a dinâmica das relações do trabalho, influencia também no funcionamento da gestão de pessoas, observando-se a intensificação do uso das tecnologias de informação e de algoritmos para decidir sobre o gerenciamento dos profissionais, assegurando maior flexibilidade nessa relação. Todavia, além da responsabilidade de prover flexibilidade às organizações, observa-se também a revisão dos próprios processos de gestão de pessoas, fazendo emergir a seguinte questão: a própria função de gestão de pessoas estaria sujeita ao processo de uberização? Nessa reflexão teórica, identifica-se que processos mais operacionais, tais como controles de jornada e folhas de pagamento, já passaram por uma onda de terceirização e seguem uma tendência de automação, dificultando a migração para o app-work. Todavia, atividades rotineiras que demandam interação pessoal já apresentam os primeiros sinais de uberização. Um campo ainda a ser explorado pela Gig Economy refere-se à definição de princípios e políticas de gestão de pessoas, com potencial para adoção de crowdsourcing, seja internamente, ampliando a participação dos empregados na resolução de problemas e conflitos de recursos humanos, ou externamente, apropriando-se de ferramentas de inovação aberta.

## A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO *GIG ECONOMY*: carrascos ou vítimas?

**Resumo:** O surgimento da *Gig Economy* é um fenômeno amplamente reconhecido, porém cercado de debates sobre sua classificação e incertezas sobre suas tendências. Ao mudar a dinâmica das relações do trabalho, influencia também no funcionamento da gestão de pessoas, observando-se a intensificação do uso das tecnologias de informação e de algoritmos para decidir sobre o gerenciamento dos profissionais, assegurando maior flexibilidade nessa relação. Todavia, além da responsabilidade de prover flexibilidade às organizações, observa-se também a revisão dos próprios processos de gestão de pessoas, fazendo emergir a seguinte questão: a própria função de gestão de pessoas estaria sujeita ao processo de *uberização*? Nessa reflexão teórica, identifica-se que processos mais operacionais, tais como controles de jornada e folhas de pagamento, já passaram por uma onda de terceirização e seguem uma tendência de automação, dificultando a migração para o *app-work*. Todavia, atividades rotineiras que demandam interação pessoal já apresentam os primeiros sinais de *uberização*. Um campo ainda a ser explorado pela *Gig Economy* refere-se à definição de princípios e políticas de gestão de pessoas, com potencial para adoção de *crowdsourcing*, seja internamente, ampliando a participação dos empregados na resolução de problemas e conflitos de recursos humanos, ou externamente, apropriando-se de ferramentas de inovação aberta.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; *Gig economy*; Plataformas digitais

### 1. INTRODUÇÃO

A revolução digital, proporcionada pelos avanços tecnológicos da denominada quarta revolução industrial (Schwab, 2016), tem acelerado mudanças no funcionamento organizacional, como o aumento no nível de concorrência decorrente do processo de globalização (Freeman, Hutchings, Lazaris, & Zyngier, 2010), o surgimento de novos modelos de negócio baseados em plataformas (Osterwalder & Pigneur, 2013; Srnicek, 2018) e a aproximação das atividades de produção e consumo, dificultando a distinção entre empreendedores, trabalhadores e clientes (Antunes, 2018; Huws, 2014). Nesse cenário, observa-se a crescente demanda por agilidade organizacional (Felipe, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2016), suportada por modelos ágeis de gerenciamento de recursos humanos (Cunha, Gomes, Mellahi, Miner, & Rego, 2020; Nijssen & Paauwe, 2012).

Uma estratégia bastante debatida é a de flexibilização do trabalho. Ela pode ser adotada nas relações formais de emprego, com objetivo de permitir que empregados e empregadores ajustem jornadas, horários e locais de trabalho conforme suas necessidades. A flexibilização também é alternativa à contratação de empregados, isto é, uma forma de eliminar a onerosidade e permanência dos vínculos empregatícios a partir da contratação de serviços de profissionais externos à organização (Bessa & Tomlinson, 2017; Cappelli & Keller, 2013). Esse processo de contratação, que corresponde à terceirização de trabalhos, não é nenhum fenômeno recente. A decisão entre produzir ou comprar é tão antiga quanto o conceito de ‘empresa’ (Klein, 2018; Williamson, 1993), recomendando-se a contratação externa quando a organização precisa acessar competências de pouco impacto estratégico em seu negócio e de grande disponibilidade no mercado (Lepak & Snell, 1999). Entretanto, as plataformas digitais permitiram a segmentação dos fornecedores ao nível individual e facilitou sua contratação sob demanda, isto é, conforme o modelo de *just-in-time*, fazendo surgir uma

nova dinâmica de mercado e trabalho, denominada de *Gig Economy* (De Stefano, 2015; Friedman, 2014).

Apesar de ainda não haver consenso sobre sua definição, ou até mesmo regulamentação (Fleming, 2017; Leighton, 2016), já é possível identificar alguns impactos da *Gig Economy* nas práticas de gestão de pessoas. Entre eles, a substituição da tomada de decisão de gestores por processos gerenciados por algoritmos para alocar, avaliar e remunerar o trabalho de profissionais tanto na modalidade de *freelancer* quanto na de *app-worker* (Duggan, Sherman, Carbery, & McDonnell, 2020; Gandini, 2019). Trata-se de um movimento alinhado com a emergência do *people analytics* – adoção intensiva de tecnologias da informação e de técnicas estatísticas no tratamento de grande volume de dados para o gerenciamento de recursos humanos (Aral, Brynjolfsson, & Wu, 2012; Marler & Boudreau, 2017). Isso sinaliza uma mudança no funcionamento da área de gestão de pessoas e nos provoca a questionar se a própria função de gestão de pessoas também está sujeita à nova dinâmica de trabalho, ou de outra forma se ela mesma é passível de “uberização”.

Com isso, este artigo propõe o debate: as atividades de gestão de pessoas podem ser executadas por profissionais diversos contratados externamente pelas organizações e mediados por plataformas, de modo semelhante aos demais serviços já oferecidos na *Gig Economy*? Em torno dessa pergunta, este ensaio teórico descreve a função de gestão de pessoas em dois níveis, macro (princípios e políticas) e micro (programas e práticas), e resgata o conceito de arquiteturas de gestão de pessoas. Na sequência, o funcionamento da *Gig Economy* é detalhado, fornecendo os argumentos para as considerações finais deste trabalho e para a proposta de estudos futuros.

As justificativas desse trabalho estão na atualidade do fenômeno da *Gig Economy*, que está em uma fronteira do conhecimento na área de Administração, bem como na ausência de estudos nacionais que discutam o presente e o futuro da área de recursos humanos frente às inovações advindas das plataformas digitais.

## 2. A FUNÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A viabilidade de um modelo de negócio depende da coordenação de diversas esferas organizacionais, tais como: as relações com os fornecedores de insumos e tecnologias; com os investidores, considerando os critérios de governança corporativa vigentes no mercado; e com os trabalhadores, assegurando o acesso a uma força de trabalho com as competências demandadas, mantendo os custos dentro das condições da organização (Boxall & Purcell, 2016; Hall & Soskice, 2001). A função de gestão de pessoas tem como objetivo, portanto, a gestão dessa esfera de relação com os trabalhadores, provendo os recursos humanos necessários para o atingimento dos objetivos organizacionais (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, 2005; Wright & McMahan, 1992).

Desta forma, evidencia-se o caráter mediador desta função. Ela deve conciliar as expectativas organizacionais de desempenho e custos com as expectativas individuais dos empregados, relacionadas à sua carreira e bem-estar (Dutra, 2016; Ulrich, 1998). Boxall e Purcell (2016) descrevem esse aspecto como uma tensão estratégica da área de gestão de pessoas, que atua no equilíbrio entre as demandas econômicas da organização e as exigências político-sociais, isto é, de modo a obter legitimidade social dentro dos parâmetros legais e morais de sua comunidade. De modo complementar, esses autores ainda indicam que a gestão de pessoas lida com a tensão estratégica entre a manutenção de processos eficientes, dimensão estática, e o desenvolvimento de vantagens competitivas e flexibilidade, dimensão dinâmica, fazendo referência à demanda crescente por ambivalência organizacional – capacidade de

manter-se eficiente e inovador de modo simultâneo (Hansen, Güttel, & Swart, 2019; O'Reilly & Tushman, 2013).

A área de gestão de pessoas deve, portanto, manter-se estratégica e flexível, efetiva no gerenciamento de custos, e, além disso, proporcionar um serviço de excelência aos gerentes e empregados da organização, assegurando uma orientação ao cliente (Snell, Stueber, & Lepak, 2001). Não é um desafio fácil. Basta observar a extensão do debate sobre as configurações da área de gestão de pessoas (Brandl, Ehnert, & Bos-Nehles, 2018; Keegan, Bitterling, Sylva, & Hoeksema, 2018; Ulrich & Younger, 2008) e os diversos questionamentos sobre como ela influencia, de fato, no desempenho organizacional (Boxall & Macky, 2009; Hesketh & Fleetwood, 2006; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). Devido ao seu caráter contingencial, isto é, sujeito às características do negócio e seu mercado, a gestão de pessoas apresenta grande diversidade de políticas e práticas (Arthur & Boyles, 2007; Lengnick-Hall et al., 2009), o que traz ainda maior complexidade ao debate.

Para viabilizar os estudos e a compreensão do funcionamento sobre a área de gestão de pessoas, recomenda-se sua análise por camadas, diferenciando-se a dimensão macro, como princípios e políticas, das dimensões micro, como programas, práticas e clima (Arthur & Boyles, 2007). As dimensões micro são as que apresentam maior variedade, pois existem diversas possibilidades de formalizar os princípios e políticas em ações, que são implantadas por meio de práticas e são percebidas por gestores e empregados por meio do clima (Arthur & Boyles, 2007). Já nas dimensões macro, é possível realizar algumas tipificações.

Os princípios refletem a estratégia de recursos humanos, indicando o que é considerado desempenho para determinada organização e direcionando a alocação de recursos. Neste nível de análise, é possível identificar dois grupos predominantes de princípios: um baseado em controle e outro baseado em comprometimento (Boon & Kalshoven, 2014; Walton, 1985). Esses grupos fazem uma referência simples ao que McGregor classificou em 1960 como as Teorias X e Y. A primeira traz uma concepção de que os empregados têm aversão ao trabalho e o encaram como um mal necessário para ganhar dinheiro e, portanto, devem ser utilizados meios de controle e coerção. A segunda, adota a concepção de que os empregados buscam a satisfação no trabalho e a elevação de seus patamares de desempenho quando as condições de trabalho são favoráveis, gerando os modelos pautados em comprometimento (Lodi, 2003).

Além de os princípios, no nível macro há também as políticas, que retratam os objetivos e metas da área de gestão de pessoas, de modo a permitir sinergia e alinhamento entre suas ações. Esse nível pode ser denominado por outros termos, como o de arquitetura de recursos humanos, onde encontra-se uma diversidade de tipologias retratando diferentes configurações de gestão de pessoas (Martín-Alcázar et al., 2005). Uma possibilidade de classificação das arquiteturas se dá a partir do valor do capital demandado para o funcionamento organizacional e de sua disponibilidade, ou raridade, no mercado de trabalho (Lepak & Snell, 1999). A partir da visão da firma baseada em recursos (Barney, 1991), argumenta-se que algumas competências profissionais proporcionam competitividade organizacional, isto é, permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças do mercado, são difíceis de imitar e não têm substitutos equivalentes (Prahalad & Hamel, 1990), enquanto outras são tratadas em caráter de *commodity* (Kaufman, 2010), por serem facilmente replicadas e gerarem pouco valor competitivo para a organização. A disponibilidade de competências no mercado, sejam elas competitivas ou *commodities*, depende do investimento de indivíduos e de organizações em seu desenvolvimento, conforme explicado pela teoria do capital humano (G. S. Becker, 1962). Quando as organizações precisam acessar competências de alto ou baixo valor, com alta ou baixa disponibilidade no mercado, elas adotam arquiteturas de gestão de pessoas específicas.

A associação dessas duas dimensões, valor e disponibilidade do capital humano, gera quatro arquiteturas de gestão de pessoas: 1) de comprometimento, quando o capital humano tiver alto valor e baixa disponibilidade; 2) de mercado, quando o capital humano tiver alto valor e alta disponibilidade; 3) de conformidade, quando o capital humano tiver baixo valor e alta disponibilidade; e 4) de colaboração, quando o capital humano tiver baixo valor e baixa disponibilidade (Lepak & Snell, 1999), conforme ilustrado na Figura 1. A arquitetura de comprometimento comporta o que, tradicionalmente, é denominado de práticas de alto desempenho (HPWS – do inglês *high performance work system*), baseado no investimento para desenvolvimento interno de competências e na retenção dos profissionais (B. E. Becker & Huselid, 1998; Boxall & Macky, 2009). A arquitetura de mercado concentra seus esforços nos processos de recrutamento e seleção, buscando contratar profissionais prontos no mercado ao invés de desenvolvê-los internamente, o que pode significar a adoção de estratégias de remuneração mais competitivas para manter a atratividade da organização (Brown, Sturman, & Simmering, 2003). Enquanto essas arquiteturas buscam internalizar as competências, as arquiteturas de conformidade e colaboração pretendem acessar o capital humano fora das fronteiras organizacionais, por meio da terceirização – quando há alta disponibilidade no mercado (Alewell & Hauff, 2011); ou por meio de parcerias – quando a oferta da competência no mercado é limitada (Arikan, 2009; Hage & Hollingsworth, 2000).

Figura 1  
**Arquiteturas de gestão de pessoas**

Disponibilidade do capital humano	Alta	De conformidade	De comprometimento
	Baixa	De colaboração	De mercado
		Baixo	Alta
		Valor do capital humano	

Fonte: adaptado de Lepak & Snell (1999).

Retomando as tensões estratégicas citadas por Boxall e Purcell (2016), podemos associar as arquiteturas de conformidade e colaboração com estratégias mais focadas na flexibilidade e dinamismo das organizações, enquanto as arquiteturas desenvolvidas para proporcionar capital humano de alto valor apresentam maior estabilidade, bem como maiores investimentos organizacionais (em programas de desenvolvimento, no caso da arquitetura de comprometimento, ou em políticas agressivas de remuneração, para manter a atratividade na arquitetura de mercado).

Em um contexto em que a capacidade de adaptação e agilidade são conceitos essenciais para alcançar e manter a competitividade dos negócios, especialmente em ambientes turbulentos e de grande incerteza, complexidade e dinamismo (Felipe et al., 2016), as organizações precisam responder cada vez mais com velocidade às mudanças de seu



mercado, de modo a antecipar ameaças e explorar oportunidades com efetividade, vide o exemplo vivenciado pela pandemia do Covid-19 e seus impactos no modo de trabalhar (Fischer, Amorim, Kassem, Hartmann, & Bafti, 2020). Com isso, ganham destaque as práticas de gestão de pessoas que permitem agilidade organizacional (Nijssen & Paauwe, 2012) ao mesmo tempo em que se observa a intensificação das arquiteturas de conformidade e colaboração com a emergência da *Gig Economy*. Isso ocorre de modo associado à automação de processos e serviços, que reduz o valor do capital humano, permitindo a adoção destas arquiteturas (Bucher, Fieseler, & Lutz, 2019; De Stefano, 2015). A seguir, detalhamos esse debate.

### 3. A GIG ECONOMY E O GIG WORK

Desde 2012, o trabalho realizado por meio digital tem recebido grande atenção tanto de pesquisadores, quanto das pessoas e dos sistemas regulatórios em geral, dada a grande expansão de empresas de plataformas digitais e pessoas trabalhando e sendo remuneradas por elas (Collier, Dubal, & Carter, 2017). Nesse contexto, surge o *Gig Work*, que, como ponto de convergência na literatura, consiste no trabalho mediado por empresas de plataformas digitais (Duggan et al., 2020; Gandini, 2019). Em uma analogia à tradução literal, seria de trabalhador de show, ou seja, aquele trabalhador contratado para trabalhos específicos. Antes de avançar nas discussões sobre o *Gig Work*, faz-se necessário localizar onde esta forma de trabalho se encaixa.

O mundo do trabalho pode ser organizado em duas grandes vertentes, uma baseada no *contract of service*, ou seja, nas relações de emprego, e a outra pautada no *contract for services*, que seria a prestação de serviços, conforme exposto por Hodgson (2015). Esse autor descreve que a relação de emprego consiste na contratação potencial da força de trabalho, na medida em que não é possível especificar em detalhes todas as atividades que serão desempenhadas por aquele trabalhador. Esse tipo de trabalho pressupõe que haja subordinação do empregado perante o empregador tanto na maneira como o trabalho deve ser desempenhado quanto no controle a ser exercido sobre aquele. Nesse caso, são trabalhadores cuja empresa possui controle direto sobre o trabalho, englobando o contrato de trabalho direto, que engloba os trabalhadores em tempo integral, parcial, dentre outros, e o contrato de trabalho indireto, ou seja, aqueles em que há uma agência intermediando o contrato, como no caso dos trabalhadores terceirizados (Cappelli & Keller, 2013).

Ainda segundo Hodgson (2015), o contrato de prestação de serviços constitui um acordo em que um serviço estritamente especificado é transacionado por uma quantia especificada de dinheiro, cujas tarefas podem ser executadas por trabalhadores autônomos, empregados de uma empresa de prestação de serviços, dentre outros possíveis arranjos, cuja vigilância nas minúcias da execução das tarefas não está sob a autoridade do contratante. Nestas contratações a empresa não tem controle sobre o trabalho, que pode ser contratado diretamente, como nos casos de contratos individuais, ou mesmo indiretamente, em que há um terceiro que faz a mediação do contrato. Com o avanço das tecnologias de mediação, passa a fazer parte desse contexto o chamado *Gig Work*, em que uma empresa de plataforma digital realiza a mediação entre os trabalhadores e os consumidores. Há também a possibilidade de mediação entre três partes, quando envolve fornecedores, como ocorre no exemplo da plataforma *Ifood* em que estão presentes na relação estabelecida os entregadores, os restaurantes e os consumidores, todos mediados pelo aplicativo (Duggan et al., 2020).

A classificação do *Gig Work* como sendo uma relação de emprego e ou de contrato de serviços não é pacífica dentro da literatura. As empresas e os regulamentos mantem essas atividades como contrato de serviços, mas são várias as críticas ao modelo que defendem sua

caracterização como uma atividade de emprego (Fleming, 2017; Leighton, 2016). Independentemente de sua classificação como emprego ou serviço, Gandini (2019) argumenta que é possível analisar essa nova modalidade de trabalho utilizando-se dos elementos de análise tradicionais do trabalho, desenvolvidos na Teoria do Processo de Trabalho (Braverman, 1974). Segundo esse autor, o ponto de produção, isto é, o local onde o trabalho é realizado, é um ambiente virtual para o *Gig Work*, proveniente dos aplicativos e plataformas. Mesmo que o trabalho inclua alguma atividade presencial, como transportar passageiros ou realizar entregas de refeições, é no ambiente virtual que o controle do trabalho ocorre, registrando seu início e fim, bem como as demais condições, como produtividade e qualidade. Com isso, o ponto de trabalho é descentralizado e pode ser acessado de qualquer lugar.

As habilidades demandadas dos profissionais da *Gig Economy* podem variar quanto ao nível de qualificação exigido, incluindo desde programadores de *softwares*, com conhecimentos especializados, até motoristas de motocicletas. Gandini (2019) destaca, entretanto, que todos os profissionais dessa modalidade são constantemente cobrados por habilidades emocionais, tais como adaptabilidade, cooperação e motivação, visto que eles são também, constantemente avaliados por seus clientes. De fato, a lógica de controle do trabalho nas plataformas se dá com base em um sistema de reputação profissional, alimentado por *feedbacks*, *rankings* e sistemas de avaliação, que imputam aos trabalhadores o dever de agradarem seus clientes/usuários, incorrendo no risco de serem excluídos da plataforma caso ocorra algum desentendimento ou algum cliente sintá-se insatisfeito com o serviço prestado. Esse controle torna o papel da gerência invisível e limita a interação entre colegas de trabalho, ou seja, entre os profissionais que oferecem serviços para as mesmas plataformas, conforme conclui Gandini (2019).

Essa análise genérica do *Gig Work* pode prover maior compreensão da realidade de trabalho quando se considera a diversidade de tipos de serviços abrangidos na *Gig Economy*. Segundo Duggan et al. (2020), há pelo menos três tipos específicos: o *capital platform work*, o *crowdwork*, e o *app-work*. O *capital platform work* utiliza o aplicativo para venda ou aluguel de produtos ou ativos diretamente de uma pessoa para outra, como no caso do aplicativo de locação de acomodações do Airbnb. Os autores afirmam que esta modalidade de *Gig Work* guarda mais similaridade com a atividade de negócios digitais ou de pequenos empreendedores do que propriamente com a de um trabalho. Já o *crowdwork*, ou *crowdsourcing*, se refere a plataformas digitais que distribuem tarefas ou projetos para um grupo diverso de profissionais que atuam em conjunto, seja de modo independente (cada profissional desempenha uma parcela da tarefa, sem ter conhecimento das tarefas dos demais profissionais alocados, classificado como *microtasks* – exemplo: *Amazon Mechanical Turk*) ou de modo colaborativo, usualmente com fins de inovação aberta (exemplo: Innovative). No *app-work*, a prestação de serviço é intermediada por aplicativos em que o trabalhador realiza tarefas locais para os consumidores e o pagamento é feito ao aplicativo, que retém um percentual. Neste caso, as relações podem envolver três partes (aplicativo, trabalhador e consumidor), como no caso dos aplicativos de transporte como a Uber, ou quatro partes, quando há um fornecedor envolvido na relação, (Duggan et al., 2020). De fato, a Uber é um dos principais exemplos de *app-work*, a ponto de originar o termo ‘uberização’ como referência à adoção do trabalho por aplicativo (Slee, 2017).

O tipos de *Gig Work* permitem acessar de modo efetivo diferentes qualificações profissionais, conforme argumentam Collier et al. (2017). Nesse sentido, tem-se aplicativos tanto de *crowdwork* quanto de *app-work* que requerem profissionais com baixa e com alta qualificação, como demonstrado na Figura 2 (para lista completa de plataformas de *Gig Work*, ver Pongratz, 2018).

**Figura 2**  
Exemplos de plataformas por tipo de trabalho

Modalidade de Gig Work	<i>On-demand (app-work)</i>	Uber, Postmates, Handy, Rover, TaskRabbit	UrbanSitter, Medicast, Angie's list, GlamSquad
	<i>Crowdsourcing</i>	Amazon Mechanical Turk (AMT)	UpWork (programadores, editores, advogados, contadores)
		Baixo	Alta

Nível de qualificação dos profissionais

Fonte: adaptado de Collier et al. (2017).

Quando se olha para o mercado brasileiro, há uma lacuna na identificação e estudo de aplicativos de *app-work* para atividades que exigem alta qualificação, que podem enfrentar restrições regulatórias que não existem nos Estados Unidos, como é o caso da telemedicina. Nesse sentido, observa-se com maior frequência e volume trabalhadores desempenhando atividades que exigem baixa qualificação. Ao analisar as competências requeridas para um motorista de Uber ou um motorista de motocicleta de entregas do Ifood, elas são basicamente duas: ter habilitação para condução do veículo e ter a disposição o veículo. Assim sendo, são trabalhos que se aproximam do conceito de *commodity*, caracterizando-se pela alta oferta no mercado de trabalho.

Em específico na modalidade de *app-work*, a eficiência do modelo de gerenciamento está relacionada com a aplicação de tecnologia, mas de modo diverso às aplicações convencionais (Collier et al., 2017). O gerenciamento e a supervisão do trabalho são realizados por meio de algoritmos, que são fórmulas computadorizadas que tomam decisões baseadas em determinadas regras e modelos estatísticos sem uma intervenção humana explícita. Desse modo, o algoritmo seleciona os trabalhadores e define a forma em que as tarefas devem ser realizadas de modo automático, funcionando como verdadeiros gerentes virtuais de trabalhadores, aos quais não é concedida nenhuma proteção social, reduzindo drasticamente os custos operacionais (Duggan et al., 2020). Nesse sentido, diferentemente de outras introduções tecnológicas, que focam na ampliação da produtividade dos trabalhadores, essas tornam o mercado mais eficiente na medida em que diminui os custos de transação (Collier et al., 2017). Está imbricado no *app-work* um sistema pesado de relação transacional, em que o trabalhador é remunerado pelo trabalho exercido e não pelo tempo dedicado. Trata-se de uma forma pura da divisão do trabalho, organizado em tarefas sob demanda e com a mensuração detalhada do desempenho para determinação da remuneração (Duggan et al., 2020).

Preocupações referentes à confiança e ao comprometimento são inexistentes no *app-work*, visto que eles constituem um grande volume de mão-de-obra disponível e exigem baixa qualificação para a realização das atividades. Isto é evidenciado em momentos de crise econômica, quando os índices de desocupação aumentam e a facilidade de contratação na *Gig Economy* aumenta (Friedman, 2014). Além disso, quando existem ações de treinamento e desenvolvimento, são limitadas (Duggan et al., 2020). As plataformas controlam a



produtividade e a qualidade do trabalho por meio do controle exercido pelos outros participantes do processo, adotando estratégias de *gameificação*, (competição entre os profissionais por ranking), ou por meio da avaliação direta dos clientes (Gandini, 2019). Assim, o controle é exercido de forma massiva pelo aplicativo de formas diversas como, por exemplo, as avaliações dos clientes e a comparação de produtividade de trabalhadores (Duggan et al., 2020). Esse sistema de reputação dos profissionais nas plataformas, pautado nos *feedbacks*, *rankings* e sistemas de avaliação, impactam fortemente o âmbito emocional dessas pessoas, pois elas devem agradar seus clientes para assegurar o registro positivo para sua reputação, sob o risco de serem penalizadas ou excluídas da plataforma (Gandini, 2019).

As empresas de *app-work* alegam que os algoritmos se limitam a conectar os trabalhadores que estão mais aptos ao atendimento da demanda, se restringindo unicamente a conectá-los com os clientes que solicitam os serviços. Todavia, observa-se que ela faz bem mais do que apenas isso, na medida em que utiliza sofisticados mecanismos de controle comportamental ao produzir incentivos econômicos para alocar trabalhadores em áreas de alta demanda (Duggan et al., 2020).

#### 4. A “UBERIZAÇÃO” DA GESTÃO DE PESSOAS

A busca pela flexibilidade e pelo dinamismo das relações de emprego tem proporcionado o surgimento de um mercado de trabalho sob demanda, conforme descrito na seção anterior, sob a denominação de *Gig Economy*. Nesse aspecto, observa-se a gestão de pessoas desenvolvendo arquiteturas que permitem às organizações o acesso ao capital humano de baixo valor estratégico, com alta disponibilidade quando exige baixa qualificação (por meio do *app-work*) ou com baixa disponibilidade, quando exige alta qualificação (por meio do *crowdsourcing*). A área de gestão de pessoas assume um papel de condutor dessas mudanças, mesmo que não de modo proativo, isto é, sem o protagonismo dos profissionais diretos da área de recursos humanos (Aral, Brynjolfsson, & Wu, 2012; Marler & Boudreau, 2017). Todavia, além da responsabilidade da gestão de pessoas de prover flexibilidade às organizações, observa-se também a exigência da revisão dos próprios processos de gestão de pessoas, demandando maior velocidade das atividades de recrutamento, treinamento, gestão de carreira, gestão de desempenho, entre outros (Ulrich & Younger, 2008). Nesse caso, vale verificar se a própria função de gestão de pessoas estaria sujeita ao processo de *uberização*.

Para isso, deve-se organizar a análise considerando os níveis macro e micro de atuação na gestão de pessoas. Começando pelo nível micro, há muito tempo já é reconhecido que diversos programas e práticas de gestão de pessoas têm caráter operacional, isto é, seguem rotinas padronizadas que podem ser automatizadas ou terceirizadas, por exemplo, os processos de administração de pessoal, que incluem o controle de jornada, férias e folha de pagamentos (Alewell & Hauff, 2011; Snell et al., 2001; Ulrich, 1998). Entretanto, devido à sensibilidade dos dados, que costumam ser tratados com alta confidencialidade, a terceirização desses processos era recomendada com base na adequada avaliação e contratação de fornecedores especializados (ABPO, 2007; Ulrich & Younger, 2008). Isso sinaliza uma restrição para a *uberização* destes processos por dois motivos. Primeiro, pela dificuldade de segregar o processo em atividades pontuais, necessário para a modalidade de *microtask* como no caso do *Amazon Mechanical Turk* ou *ClickWorker* (Bergvall-Kåreborn & Howcroft, 2014; Pongratz, 2018). Segundo, quando há a possibilidade de simplificação das tarefas, observa-se a tendência de automação por sistemas de informação, como no caso dos pontos eletrônicos ou dos modelos de algoritmos que calculam a remuneração devida aos profissionais conforme os critérios estabelecidos (Duggan et al., 2020), assegurando sua confidencialidade e evitando qualquer interferência humana no processo.

Outros programas e práticas de gestão de pessoas apresentam características mais favoráveis à *uberização*, apesar de não terem caráter operacional, pois demandam capital humano de baixo valor estratégico e de alta disponibilidade no mercado. Um exemplo são as interações pessoais com os empregados, como entrevistas de contratação e demissão, bem como as conversas de orientação profissional, tal como *coaching* e *assessments*. Tais interações só podem ser automatizadas quando se prescindir do contato humano, isto é, se a organização estiver disposta a arcar com as consequências do isolamento social (Golden, Veiga, & Dino, 2008). Sob o aspecto do valor do capital humano aplicado, deve-se considerar que a tomada de decisão sobre a gestão de pessoas é realizada pelo gestor direto, que recebe subsídios dos profissionais de gestão de pessoas (Lengnick-Hall et al., 2009), permitindo que as interações iniciais sejam feitas por profissionais diversos disponibilizados pela *Gig Economy*. Isso, quando a organização ainda adotar arquiteturas de comprometimento ou de mercado (Lepak & Snell, 1999). No entanto, a adoção de *Gig Workers* é ainda mais facilitada quando a organização estiver completamente nas arquiteturas de conformidade ou colaboração: se eventualmente os aplicativos de transporte, por exemplo, optarem pela adoção de entrevistas de contratação, elas deverão ser feitas de modo massificado, para atender a um grande público, demandando a contratação de profissionais diversos para sua execução. Esses argumentos são corroborados pelo fato de já haver disponível em sites a oferta desses serviços, como por exemplo no *UpWork* e no *PeoplePerHour*.

A respeito dos níveis macro da gestão de pessoas, incluindo os princípios e políticas, é possível identificar características que permitem a adoção do *crowdsourcing* com foco na inovação aberta. Independentemente do princípio adotado, seja o de controle ou o de comprometimento, e da arquitetura utilizada (de comprometimento, de mercado, de conformidade ou de colaboração), as organizações enfrentam desafios na gestão de pessoas que demandam soluções inovadoras e, muitas vezes, disruptivas para os paradigmas vigentes. A simples premissa de que “duas cabeças pensam melhor do que uma” que rege os processos de inovação aberta (Blohm, Leimeister, & Krcmar, 2013) pode ser aplicada para a superação de desafios de gestão de pessoas, seja proporcionando um espaço para os próprios empregados exporem suas sugestões, como na plataforma *Waggl*, ou por meio do desenvolvimento de projetos por profissionais especializados, como na plataforma *Innovative*. Nesses casos, espera-se que a estrutura de gestão de pessoas permaneça dentro da organização, não sendo segregada como uma função a ser desempenhada por *gig workers*. Entretanto, suas atribuições e responsabilidades devem sofrer grandes alterações para permitir que os processos de inovação aberta gerem os resultados esperados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O surgimento da *Gig Economy* é um fenômeno amplamente reconhecido, porém ainda cercado de debates sobre sua classificação e incertezas sobre suas tendências. Ao mudar a dinâmica das relações entre trabalhadores e organização, influencia também no funcionamento da gestão de pessoas, observando-se a intensificação do uso das tecnologias de informação e de algoritmos para decidir sobre a alocação, desempenho e remuneração dos profissionais. Nesse contexto, questiona-se se a própria área de gestão de pessoas estaria sujeita ao processo de *uberização*, isto é, a contratação de trabalhadores diversos mediados por aplicativos para desempenhar atividades de gestão de recursos humanos. Nessa reflexão teórica, identifica-se que processos mais operacionais, tais como controles de jornada e folhas de pagamento, já passaram por uma onda de terceirização e seguem uma tendência de automação, dificultando a migração para o *app-work*. Todavia, atividades rotineiras que demandam interação pessoal, tais como entrevistas de contratação ou desligamento e

conversas de *coaching* ou *assessment*, já apresentam os primeiros sinais de *uberização*, havendo ofertado desse tipo de serviço em plataformas digitais. Um campo ainda a ser explorado pela *Gig Economy* refere-se à definição de princípios e políticas de gestão de pessoas, com potencial para adoção de *crowdsourcing*, seja internamente, ampliando a participação dos empregados na resolução de problemas e conflitos de recursos humanos, ou externamente, apropriando-se de ferramentas de inovação aberta.

Esse ensaio teórico argumenta, portanto, que as mudanças proporcionadas pela *Gig Economy* podem ser conduzidas pela gestão de pessoas, por meio de arquiteturas de conformidade ou de colaboração (Lepak & Snell, 1999), bem como podem impactar na própria atuação da área de gestão de pessoas, com a possibilidade de sua *uberização*. A corroboração dessas ideias demanda pesquisas empíricas que, devido à incipiência do tema, devem contemplar estudos de caso ou pesquisa-ação, para verificar as vantagens e desvantagens do uso de *app-work* e *crowdsource* para atividades de recursos humanos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABPO. (2007). O ponto de partida é a seriedade do parceiro. *RH Outsourcing*, 1, 1–52.
- Alewell, D., & Hauff, S. (2011). Make-or-buy decisions regarding temporary agency work - An empirical analysis of the decision process and expected effects. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3127–3145.
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. Boitempo editorial.
- Aral, S., Brynjolfsson, E., & Wu, L. (2012). Three-Way Complementarities: performance pay, human resource analytics, and information technology. *Management Science*, 58(5), 913–931.
- Arikan, A. T. (2009). Interfirm Knowledge Exchanges and The Knowledge Creation Capability of Clusters. *Academy of Management Review*, 34(4), 658–677.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure : A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17, 77–92.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: a Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70, 9–49.
- Bergvall-Kåreborn, B., & Howcroft, D. (2014). Amazon Mechanical Turk and the commodification of labour. *New Technology, Work and Employment*, 29(3), 213–223.
- Bessa, I., & Tomlinson, J. (2017). Established, accelerated and emergent themes in flexible work research. *Journal of Industrial Relations*, 59(2), 153–169.
- Blohm, I., Leimeister, J. M., & Krcmar, H. (2013). Crowdsourcing: how to benefit from (too) many great ideas. *MIS Quarterly*, 12(4), 199–211.
- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: the moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403–420.

- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and Theory on High Performance Work Systems: Progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th editio). London: Palgrave Macmillan UK.
- Brandl, J., Ehnert, I., & Bos-Nehles, A. C. (2018). Organising HRM: the HRM department and line management roles in a comparative perspective. In C. Brewster, W. Mayrhofer, & E. Farndale (Eds.), *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital* (25th anniv). New York: Monthly Review Press.
- Brown, M. P., Sturman, M., & Simmering, M. (2003). Compensation policy and organizational performance: the efficiency , operational , and financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752–762.
- Bucher, E., Fieseler, C., & Lutz, C. (2019). Mattering in digital labor. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 307–324.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575–596.
- Collier, R. B., Dubal, V., & Carter, C. (2017). *Labor Platforms and Gig Work: The failure to regulate*.
- Cunha, M. P. e., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1).
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the “Just-in-Time Workforce”: On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the “Gig-Economy.” *SSRN Electronic Journal*, (71).
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas* (2a.). São Paulo: Atlas.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624–4631.
- Fischer, A. L., Amorim, W. A. C. De, Kassem, M. R., Hartmann, S., & Bafti, A. (2020). *Satisfação e desempenho na migração para o home office*. São Paulo -SP.
- Fleming, P. (2017). The Human Capital Hoax: Work, Debt and Insecurity in the Era of Uberization. *Organization Studies*, 38(5), 691–709.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, 19(1), 70–84.
- Friedman, G. (2014). Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171–188.
- Gandini, A. (2019). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*, 72(6), 1039–1056.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology

- Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
- Hage, J., & Hollingsworth, J. (2000). A strategy for analysis of idea innovation networks and institutions. *Organization Studies*, 21(5), 971–1004.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An Introduction to Varieties of Capitalism. In *Varieties of Capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hansen, N. K., Güttel, W. H., & Swart, J. (2019). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 648–679.
- Hesketh, A., & Fleetwood, S. (2006). Beyond Measuring the Human Resources Management – Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory articles. *Organization Articles*, 13(5), 677–699.
- Huws, U. E. (2014). Vida, trabalho e valor no século XXI: desfazendo o nó. *Caderno CRH*, 27(70), 13–30.
- Kaufman, B. E. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 74–108.
- Keegan, A., Bitterling, I., Sylva, H., & Hoeksema, L. (2018). Organizing the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism. *Human Resource Management*, 57(5), 1111–1126.
- Klein, W. (2018). What is business? In E. Heath, B. Kaldis, & A. Marcoux (Eds.), *The Routledge Companion to Business Ethics*. New York: Routledge.
- Leighton, P. (2016). Professional self-employment, new power and the sharing economy: Some cautionary tales from Uber. *Journal of Management and Organization*, 22(6), 859–874.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64–85.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31.
- Lodi, J. B. (2003). *História da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315–3335.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Osterwalder, A., & Pigneur, P. (2013). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books Editora.
- Pongratz, H. J. (2018). Of crowds and talents: discursive constructions of global online labour. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 58–73.



- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- Slee, T. (2017). *Uberização. A nova onda do trabalho precarizado*. São Paulo: Elefante.
- Snell, S. A., Stueber, D., & Lepak, D. P. (2001). Virtual HR departments: getting out of the middle (CAHRS Working Paper #01-08). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataforma*. Buenos Aires: Caja Negra.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de RH: inovando para obter melhores resultados* (9a.). São Paulo: Futura.
- Ulrich, D., & Younger, J. O. N. (2008). The twenty-first-century hr organization, 47(4), 829–850. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 77–84.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453–486.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*.