UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

ROBERTA DIMER TAVARES

O panorama da Gestão de Pessoas nas *Startups* Digitais da Região Metropolitana de Porto Alegre

Porto Alegre
2017

Roberta Tavares

O PANORAMA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS *STARTUPS* DIGITAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que faz tudo acontecer exatamente como deve ser.

Agradeço aos meus pais, por todo o amor incondicional e apoio que sempre me deram, e, principalmente, à minha mãe, pela dedicação e pelo exemplo.

Agradeço aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado nos momentos mais felizes e me estenderam a mão quando precisei.

Agradeço à minha orientadora, pela disponibilidade e ensinamentos, acreditando no meu potencial e me proporcionando ainda mais aprendizado neste período acadêmico.

Agradeço a todos os colegas da minha vida profissional e acadêmica, pelo apoio e aprendizado mútuo.

RESUMO

Startups são empresas jovens e que buscam a inovação em qualquer área ou ramo de atividade, procurando desenvolver um modelo de negócio escalável e que seja repetível, (Osterwalder, 2010). As primeiras *startups* começaram a surgir no Brasil por volta dos anos 2000, e, mesmo que em constante desenvolvimento, o fato é que o ecossistema brasileiro de *startups* torna-se pequeno e pouco estruturado quando comparado a polos de inovação e criação ao redor do mundo. Dentre os setores mais explorados pelas *startups* brasileiras, o de tecnologia é o de maior destaque. Uma recente pesquisa realizada no Brasil, sobre os principais desafios dos empreendedores, apontou que a Gestão de Pessoas é o maior desafio destes líderes. A partir deste cenário, esse estudo buscou analisar a situação da Gestão de Pessoas nas *startups* digitais da Região Metropolitana de Porto Alegre, com o intuito de também identificar e descrever as atuais atividades de Gestão de Pessoas, apontar as principais dificuldades e elaborar sugestões de melhoria sobre às práticas atuais. Em relação ao panorama geral, é importante citar que, durante a realização desta pesquisa, algumas empresas encerraram suas atividades, confirmando a falta de estrutura existente nesse ecossistema em relação a polos mais desenvolvidos. Além disso, as empresas mapeadas podem ser consideradas novas, pois abriram, em média, há 3 anos e a média de idade dos empreendedores é de até 35 anos. Dentre todas as empresas pesquisadas, poucas delas possuem pessoas dedicadas exclusivamente à área de Gestão de Pessoas, e a situação acaba mudando quando aumenta consideravelmente o número de funcionários, principalmente a partir de um número x de pessoas que foi mais citado pelos respondentes. Além disso, respondentes afirmaram que nas fases iniciais de uma *startup* é difícil priorizar a Gestão de Pessoas, e o foco acaba sendo na atividade-fim da empresa. De todas as *startups* que responderam à pesquisa observa-se, de maneira geral, que a Gestão de Pessoas está em estágio inicial nestas empresas, isso porque a maioria delas possui poucos funcionários e poucos processos, consequentemente. Dos principais processos encontrados nestas *startups*, ganham destaque o Recrutamento & Seleção e o Treinamento & Desenvolvimento, que ocorrem principalmente sob demanda. Dentre as principais dificuldades, a primeira é relacionada ao grande grau de incerteza no ambiente em que estão inseridas, bem como a falta de recursos financeiros para realizar as atividades, incluindo contratar alguém em específico para a área de Gestão de Pessoas. Além destes, outros obstáculos encontrados foram: falhas no processo de contratação, falta avaliação de desempenho e de *feedback*. Foram citados outros problemas, mas o mais preocupante deles é a pouca experiência daquele que acaba tendo que desempenhar o papel de gestor de pessoas, o que pode desencadear um desalinhamento de visão e um entendimento distorcido do que é necessário para orientar as ações presentes e futuras. Por serem consideradas novas, muitas das *startups* mapeadas ainda não sofreram grandes impactos em consequência disso, mas com base nas conclusões e considerações deste estudo é possível que os líderes dessas empresas entendam melhor as contribuições da área de Gestão de Pessoas e utilizem as experiências compartilhadas aqui para inspirarem-se e promover boas mudanças nas suas empresas.

Palavras-chave: *startups* digitais; gestão; gestão de pessoas; empreendedorismo

ABSTRACT

Startups are young companies that seek innovation in any area or branch of activity, seeking to develop a scalable and repeatable business model (Osterwalder, 2010). The first *startups* began to emerge in Brazil around the 2000s, and, even if in constant development, the fact is that the Brazilian *startups* ecosystem becomes small and unstructured when compared to innovation and creation poles around the world. Among the sectors most exploited by Brazilian *startups*, technology is the most prominent. A recent survey carried out in Brazil, about the main challenges of entrepreneurs, pointed out that People Management is the greatest challenge of these leaders. From this scenario, this study sought to analyze the situation of People Management in the digital *startups* of the Metropolitan Region of Porto Alegre, with the intention of also identifying and describing the current activities of People Management, pointing out the main difficulties and elaborating suggestions for improvement in relation to current practices. Regarding the general panorama, it is important to mention that, during this research, some companies closed their activities, confirming the lack of structure in this ecosystem in relation to more developed poles. In addition, the mapped companies can be considered new since they opened on average 3 years ago and the average age of entrepreneurs is up to 35 years. Of all the companies surveyed, few of them have people dedicated exclusively to the People Management area, and the situation ends up changing when the number of employees increases considerably, mainly from the number of people that were most cited by the respondents. In addition, many respondents stated that in the initial stages of a *startup* it is difficult to prioritize People Management, and the focus ends up being given in the main activity of the company. Of all the *startups* who answered the survey, it is generally observed that People Management is still in an early stage in these companies, because most of them still have few employees and few processes, consequently. Of the main processes found in these *startups*, stand out Recruitment & Selection and Training & Development, which occur mainly on demand. Among the main difficulties, the first is related to the high degree of uncertainty in the environment in which they are inserted, as well as the lack of financial resources to carry out the activities, including hiring someone specifically for the area of People Management. In addition to these, other obstacles founded were: failures in the hiring process, lack of performance evaluation and feedback. Other problems were cited, but the most worrying of them is the lack of experience of the person who has to play the role of people manager, which can trigger a misalignment of vision and a distorted understanding of what is needed to guide the actions present and future. Because they are considered to be new, many of the mapped *startups* haven't yet suffered major impacts as a result, but based on the conclusions and considerations of this study, it is possible that the leaders of these companies better understand the contributions of the People Management area and use the experiences shared here to inspire and promote good changes in their companies.

Keywords: digital *startups*; management; people management; entrepreneurship

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Médias das notas de dor, de 1 a 10, para cada uma das categorias 24
Figura 2 - Porcentagem dos empreendedores que consideram o maior desafio da empresa..... 24
Figura 3 - Média das respostas sobre a Gestão de Pessoas 25
Figura 4 - Principais desafios em Gestão de Pessoas..... 25
Figura 5 - Processos e práticas de Gestão de Pessoas nas empresas 26
Figura 6 - Obstáculos em Gestão de Pessoas: Legislação trabalhista 26
Figura 7 - Duração das Capacitações (%) 27
Figura 8 - Ecossistema Empreendedor Brasileiro 29
Figura 9 - Modelo de Gestão de Pessoas..... 32
Figura 10 - Processos de Gestão de Pessoas 34
Figura 11 - Visão Geral do processo de movimentação..... 36
Figura 12 - Desenho de pesquisa..... 43
Figura 13 - Tempo no cargo..... 47
Figura 14 - Modelos de negócio..... 48
Figura 15 - Tipo de negócio 49
Figura 16 - Setor de atuação..... 49
Figura 17 - Ano de criação da *startup*..... 50
Figura 18 - Idade média dos sócios..... 51
Figura 19 - Idade média dos sócios..... 51
Figura 20 - Processos de Gestão de Pessoas aplicados na *startup* 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados 20
Quadro 2 - *Status* da Gestão de Pessoas nas *startup*s..... 53
Quadro 3 - Competências, cargos e avaliação de desempenho 54
Quadro 4 - Mão de obra e critérios de seleção..... 55
Quadro 5 - Remuneração, promoção e turnover 55
Quadro 6 - Treinamentos e cursos disponíveis no mercado..... 56
Quadro 7 - *Startup*s analisadas..... 60
Quadro 8 - Categorias de Análise 60

Sumário

1. **INTRODUÇÃO** 10
1.1 OBJETIVOS 14
1.1.1 OBJETIVO GERAL 14
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
1.2 JUSTIFICATIVA 15
2. **REVISÃO TEÓRICA** 16
2.1. *Startup* 16
2.1.1. Histórico das *startup*s 16
2.1.2 Conceitos de *Startup* 17
2.1.3. Gestão de *Startup*s 22
2.1.3.1 Gestão de pessoas: o desafio que mais dói para os empreendedores 25
2.1.4. *Startup*s no Brasil e no Rio Grande do Sul 27
2.2. Gestão de Pessoas 30
2.2.1 Modelos de Gestão de Pessoas 30
2.2.2. Políticas e Práticas de GP 33
2.2.2.1. Processos de GP 33
2.2.2.1.1 Movimentação 35
3.2.2.1.2 Valorização 36
2.2.2.1.3. Desenvolvimento 38
3. **MÉTODO** 42
3.1 Método de Pesquisa 42
3.2 Primeira Fase da Pesquisa 43
3.3. Segunda Fase da Pesquisa 44
3.4 Análise dos dados coletados e Entrevista 45
3.5 População 46
4. **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS** 47
4.1. ETAPA I - QUANTITATIVA 47
4.1.1. Perfil das *startup*s Pesquisadas 47
4.1.2. Questões objetivas 52
4.1.3. Análise das Questões Dissertativas do Questionário 57
4.2. ETAPA II – QUALITATIVA 60
4.2.1. Situação atual e futura da área de GP nas *startup*s 61
4.2.2 Principais desafios de GP e estratégias adotadas 66
4.2.3 Influência da Gestão de Pessoas nas *startup*s 70
4.2.4 Status das principais atividades de GP 74

4.2.5 Status dos processos secundários 80
5. **CONSIDERAÇÕES FINAIS** 88
5.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO 93
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA O SETOR E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS 94

1. INTRODUÇÃO

A palavra *Startup*, cada vez mais utilizada hoje em dia, é utilizada para designar empresas recém-criadas, que sejam potencialmente rentáveis e tenham modelos de negócios inovadores, em qualquer área ou ramo de atividade. Para Steve Blank (2012), *startup* é uma organização temporária projetada para buscar por um modelo de negócios escalável e repetível que atua num ambiente de extrema incerteza.

Na década de 90, um grande número de *Startups* surgiu no Vale do Silício, região situada na Califórnia, Estados Unidos, local de nascimento de gigantes globais de Tecnologia da Informação como Google, Apple e Microsoft. No Brasil, o mercado de *Startups* vem crescendo rapidamente, principalmente na região Sudeste, onde existe a maior parte das 4216 empresas mapeadas pela Associação Brasileira de *Startups*, a AB*Startups (*2017*)*. São Paulo é o estado com maior número de *Startups* (cerca de 1312 empresas), seguido por Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná. No Rio Grande do Sul, existem cerca de 266 empresas deste tipo mapeadas, de acordo com a Associação Gaúcha de *Startups* (2017). O número crescente deste perfil de empresas no país está relacionado à expansão dos investimentos de risco, já que o volume de capital aplicado em empresas iniciantes com base tecnológica vem aumentando.

Além disso, foram criadas diversas iniciativas públicas e privadas no país para estimular empreendedorismo: o programa *Startup* Brasil, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação é um exemplo de programa que visa impulsionar a economia brasileira no setor de tecnologia. O objetivo principal deste tipo de programa é desenvolver ou consolidar estas empresas nos seus primeiros meses de vida, por meio de aportes públicos e privados. O Brasil teve o seu principal momento de criação de *Startups* entre 2010 e 2011. Neste período surgiram diversas empresas nos mais variados segmentos, principalmente em virtude do ótimo momento vivido pelo país na época e também em virtude da Crise nos Estados Unidos – que levou os fundos de investimentos internacionais a buscarem oportunidades de investimentos em mercados mais promissores.

Desde 2013, entretanto, esta situação foi mudando, resultado da retração econômica presente no país até hoje. Desde aquele ano, as preocupações com os desafios políticos e macroeconômicos do Brasil fizeram com que os investidores hesitassem em investir de maneira mais agressiva no país. A arrecadação de fundos para o Brasil nos três

primeiros trimestres de 2016, caiu para seu nível mais baixo desde 2009, segundo a EMPEA - Associação Global da Indústria para o Capital Privado em Mercados Emergentes.

Mesmo que em constante desenvolvimento, o fato é que o ecossistema brasileiro de *startups* torna-se pequeno quando comparado a polos de inovação e criação ao redor do mundo: em Israel, por exemplo, há 14,7 *Startups* para cada mil habitantes. No Brasil, existe apenas 1,4 *Startup* para cada mil habitantes, de acordo com um levantamento feito pela BRASSCOM – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação em 2016.

Apesar deste cenário, os empreendedores seguem buscando alternativas para levar em frente seus negócios, utilizando-se da criatividade e de recursos paralelos. Dentre os setores mais explorados pelas *startups* brasileiras, o de tecnologia é o de maior destaque. Logo após, está o segmento de educação, que é seguido pelas áreas de mídia, comércio eletrônico, além de entretenimento. A maioria das empresas busca oferecer produtos e serviços para outras empresas, modelo de negócios que é conhecido como *Business to Business (B2B).* Cerca de 860 *startups* no Brasil foram criadas com este propósito ao longo do último mês de 2015, segundo a AB*Startups*."

Levando esta tendência em consideração, principalmente o crescimento da cultura do empreendedorismo digital inovador no mundo inteiro, optou-se por focar este estudo nas empresas que utilizam a Tecnologia da Informação (TI) como ferramenta na construção de negócios ágeis e inovadores. O Sebrae RS define *Startups* Digitais como projetos inovadores de alto potencial de crescimento que utilizam o digital como ponto central do seu modelo de negócio e que buscam se tornarem um negócio real.

De acordo com um mapeamento realizado pelo Sebrae RS, no ano de 2016, existem mais de 150 *Startups* Digitais no Rio Grande do Sul. Dentro deste número, cerca de 100 destas empresas estão na Região Metropolitana de Porto Alegre, totalizando aproximadamente 67% desta amostra. Este estudo, entretanto, teve como objetivo compreender o perfil destes negócios e de seus empreendedores, bem como conhecer o estágio de maturidade destas empresas – sem realizar uma análise mais aprofundada sobre práticas internas ou dilemas enfrentados por estas.

No campo da pesquisa, entende-se que uma cultura inovadora como a de uma *startup* demanda formas disruptivas de lidar com todas as características da empresa,

inclusive quando o assunto é relacionado a gestão de pessoas. Em uma *startup*, normalmente escalável e veloz, ainda sabe-se pouco sobre como se dá o processo de estruturação e manutenção de seus processos e também da área de Gestão de Pessoas que é historicamente conhecido pela burocracia e conservadorismo.

Uma pesquisa realizada pelo CBInsights, Instituto de Pesquisa de Nova Iorque (2014), apontou os principais motivos pelos quais as *startups* falham. Este estudo objetivava demonstrar dados relacionados aos principais erros cometidos pelas *startups* que falharam, com o intuito de também ajudar as novas a não falharem mais - ao menos não pelos mesmos motivos.

Realizado com mais de 100 *startups* em 2014, o resultado desse estudo apontou, dentre os 20 principais fatores, os três primeiros, que são: 1) Possuem um produto que o mercado não quer comprar, 2) Má gestão financeira e 3) Problemas na Gestão de Pessoas: baixa motivação, baixa capacidade de entrega e falta de alinhamento.

Mesmo que todos os motivos já sejam conhecidos e existam ferramentas para reduzir todos estes riscos, a trajetória inicial de uma *startup* é geralmente a mesma: o empreendedor, que está nos primeiros meses do seu negócio, recruta pessoas que conhece bem e confia para cria-la. Algumas vezes, estes parceiros de negócio podem não ser os melhores candidatos possíveis, por uma série de questões, e então os sócios iniciam uma parceria que substitui a contratação formal por acordos informais.

Nas fases iniciais de desenvolvimento de produtos e organizações, as *startups* geralmente continuam a aumentar suas equipes através de conexões obtidas através das redes de relacionamentos dos membros, e muitas vezes com acordos ainda verbais. Nestes estágios também estas relações são marcadas por longas horas de trabalho, extrema pressão e circunstâncias que originam cargos com multifunções, pois o ambiente exige que todos façam o que precisa ser feito.

Uma vez que um produto mínimo viável é concluído e pronto para ser vendido aos primeiros clientes, a empresa precisa mudar para se tornar mais profissional, objetivando melhores relações com todos os *stakeholders*. Para realizar essa mudança, muitos processos precisam ser formalizados. Os membros da equipe inicial, por sua vez, podem não ter as habilidades e a experiência apropriadas para essas novas funções e este problema pode ramificar-se em uma série de outros dilemas.

Deste modo, em suma, a tensão que muitas vezes origina-se no ambiente das *startups* é intensificada pela rapidez com que a necessidade de desenvolvimento dos produtos (que é desejável) e organizacional (que acaba sendo problemática) acontece. Este desenvolvimento organizacional rápido é problemático, pois, geralmente, as etapas de desenvolvimento da organização são ignoradas, terceirizadas ou desenvolvidas de forma superficial, enquanto necessitariam de políticas e processos mais estruturados e pessoas mais qualificadas. Muitas empresas acabam pulando estas etapas, pois desejam ser o mais rentáveis possível.

Além disso, de acordo com Hoholm e Araújo (2011) e Kidder (1981), o tempo é um recurso único e muito específico para os empreendedores porque o ritmo com que é consumido não pode ser controlado. Quanto mais tempo é necessário, mais de outros recursos devem ser adquiridos. Nesse sentido, o tempo para uma *startup* é caro, e acelerar todos os processos acaba sendo uma maneira de economizar dinheiro.

Empresas pouco inovadoras em seus processos utilizam gestão de pessoas simplesmente para rodar a folha de pagamento, ou apenas para contratar e demitir funcionários. Em uma *Startup*, entretanto, a sistemática deveria ser diferente, mais flexível. A área de gestão de pessoas poderia participar mais diretamente das tomadas de decisão, do acompanhamento da evolução da estratégia, dando suporte aos demais processos.

Mesmo assim, após enfrentar (e continuar enfrentando) por inúmeros desafios, seus fundadores e demais colaboradores continuam a ter outros focos: a validação de novas ideias, a busca de novos investidores, outras demandas e acabam não dando a devida atenção a um processo chave: contratar e manter um bom time. Este fator, fundamental para o sucesso, consiste em um dos principais desafios de toda *Startup* em fase de crescimento – e seus gestores, por muitas vezes, não sabem como lidar com este problema e muito menos como resolvê-lo.

Sabendo que para uma *startup*, todo recurso é crucial, quais são atualmente as políticas e práticas de mercado em relação a estes desafios em Gestão de Pessoas? Para entender qual a situação das *Startups* e o que leva umas a progredirem e outras a falharem, é necessário estudar as ferramentas e metodologias utilizadas, ou seja, entender qual o caminho que estas empresas têm escolhido para construir esta nova área de Gestão de

Pessoas. Poucos estudos em relação a este tema ainda são aprofundados, pois apenas identificam que a Gestão de pessoas é falha, sem analisar e identificar a raiz do problema.

Ainda que o mercado brasileiro de *startups* seja considerado modesto em relação ao mercado e ao investimento mundial, o fato é que estas empresas podem significar muito impacto positivo para a economia do país: no início de 2016, um levantamento da AB*Startups* apontou que estas crescem cerca de 18% no país e giram R$ 2 bilhões anualmente na economia. A meta da Associação é que esse número salte para R$ 276 bilhões em 2035, o equivalente a 5% do PIB brasileiro. Sendo assim, acredita-se que todo estudo que ofereça análises e oportunidades de desenvolvimento para estas empresas é relevante.

Considerando o cenário atual e todas as transformações ocorridas no ambiente das *startups* – seja por influências da tecnologia, seja por influências econômicas e culturais, o objetivo do presente estudo é analisar a situação das atividades de Gestão de Pessoas nas *startups* digitais da Região Metropolitana de Porto Alegre. Para tal foram delineados os objetivos na próxima subseção

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar o panorama da Gestão de Pessoas nas *startups* Digitais da Região Metropolitana de Porto Alegre.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a. Identificar e descrever as atuais atividades relacionadas à Gestão de Pessoas nas empresas mapeadas.

b. Apontar as principais dificuldades relacionadas à Gestão de Pessoas nas *Startups*.

c. Elaborar sugestões de melhoria em relação às práticas de Gestão de Pessoas, caso necessário.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este é um tema bastante relevante para o ecossistema empreendedor do estado do Rio Grande do Sul, pois, além de promover informações aprofundadas sobre as principais políticas e práticas relacionadas à Gestão de Pessoas nas principais *startups* da região, o mesmo poderá servir de base e como um benchmarking na criação de processos de melhoria em empresas dos mais variados setores que estejam em fase inicial. Além disso, os insumos obtidos das análises deste trabalho poderão contribuir para fomentar e desenvolver o empreendedorismo na cidade de Porto Alegre, visto que inúmeras *startups* ainda carecem de suporte no quesito Gestão de Pessoas. Cabe ainda destacar que o empreendedorismo movimenta a economia local e gera milhares de empregos.

Com uma análise mais aprofundada, um objetivo secundário deste estudo será também entender quais têm sido as principais diferenças entre a Gestão de Pessoas de uma empresa mais tradicional e a de uma *Startup*, na prática, e entender como estas empresas têm se portado em relação a esta realidade. Optou-se por desenvolver um estudo com foco em *startups* digitais em virtude da existência de um número expressivo de empresas deste segmento na região metropolitana de Porto Alegre.

Logo, os resultados gerados por este trabalho poderão servir de insumo para a elaboração de novas estratégias em Gestão de Pessoas, área de extrema importância para a sobrevivência de empresas. Por fim, este estudo poderá ser utilizado por *startups* do setor de tecnologia ou de outros setores que buscam aprimorar-se. O presente trabalho está estruturado, além desta introdução: no capítulo 2, onde consta a revisão de literatura; no capítulo 3, relacionado ao método de pesquisa e análise, no capítulo 4, no qual são apresentados e analisados os resultados da pesquisa e, finalmente, no capítulo 5, no qual constam as considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nas próximas seções serão apresentados os principais conceitos e conhecimentos encontrados na literatura cuja compreensão é fundamental para realização e entendimento deste trabalho. Sendo assim, dividiu-se esta revisão teórica em dois principais tópicos, *Startups* e Gestão de Pessoas. No primeiro, será abordado um pouco do contexto geral e histórico, além da definição do conceito de *startup*. No segundo, optou-se por abordar sobre modelos de Gestão de Pessoas e alguns de seus processos, analisados conforme Dutra (2013).

2.1. *Startup*

Do inglês, o termo *startup* é utilizado como o ato de começar algo, e é normalmente relacionado com empresas que estão no início de suas atividades e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado.

2.1.1. Histórico das *startups*

Este termo começou a ser popularizado nos anos 1990, relacionado à primeira grande "bolha da internet". Naquela época, muitos empreendedores com ideias inovadoras identificaram-se e encontraram uma maneira em comum de levar seus negócios em frente, que futuramente tornaram-se lucrativos e sustentáveis.

Além disso, *startups* são empresas jovens e que buscam a inovação em qualquer área ou ramo de atividade, procurando desenvolver um modelo de negócio escalável e que seja repetível. Um modelo de negócio, por sua vez, é a forma como a empresa gera valor para os clientes. Dizer que uma empresa pode ser escalável e repetível significa que, com o mesmo modelo econômico, a empresa vai atingir um grande número de clientes e gerar lucros em pouco tempo, sem haver um aumento significativo dos custos

Juntamente a esses conceitos, é fundamental compreender quais são os estágios de desenvolvimento de uma *startup*, a fim de, posteriormente, identificar a situação da gestão de pessoas nas empresas que serão analisadas e se existe alguma relação entre estes fatores. Para tanto, a metodologia desenvolvida pela Semente Negócios e utilizada pelo

SEBRAE, chamada “Caminho Empreendedor, será utilizada como base para identificar os estágios de maturidade das *startups*.

As primeiras *startups* começaram a surgir no Brasil por volta dos anos 2000, sendo que a partir de 2010 este setor apresentou um crescimento muito amplo, de acordo com dados da Associação Brasileira de *Startups* - AB*Startups*. Este desenvolvimento foi desencadeado por uma série de políticas de cunho liberal que visava, entre outros objetivos, a abrir e movimentar a economia e diminuir a inflação. Foi nesta época que surgiram entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que visavam auxiliar empreendedores que não tinham conhecimentos e recursos necessários.

Antes dessa fase, pouco se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2012). Juntamente com tais instituições, foram surgindo programas e outras formas de dar estrutura às pessoas que queriam empreender. Desse modo, ao perceber os benefícios que estas atividades poderiam proporcionar, foram desenvolvidos pelo governo algumas ferramentas que pudessem dar suporte ao empreendedor, como a lei Geral da Micro e Pequena Empresa, ou o programa InovAtiva Brasil, entre outros.

As nações desenvolvidas têm dado especial atenção e apoio às iniciativas empreendedoras por saberem que são a base do crescimento econômico, da geração de emprego e de renda (DORNELAS, 2008). A AB*Startups* apresenta alguns dados onde se evidencia exatamente como o empreendedorismo tem impacto na economia do país: segundo a associação, embora existam poucas *Startups* no Brasil, esse número é responsável por gerar sozinho 42% dos novos postos de trabalho por ano (AB*Startups*, 2016).

Considerando a realidade brasileira, por motivos ainda pouco explorados, não é possível identificar um número expressivo de casos bem sucedidos de *startups* se comparado às regiões destacadas anteriormente, como Tel Aviv e Vale do Silício. Por aqui, acredita-se que ainda está se consolidando uma estrutura mais adequada para essas empresas.

2.1.2 Conceitos de *Startup*

De acordo com o especialista em *startups*, Gitahy (2011), esse tipo de empresa pode ser classificada como uma empresa recém-criada, ligada diretamente à pesquisa,

formulação e execução de projetos inovadores que possam ser repetíveis e escalonáveis, e, por consequência, as pessoas que nelas trabalham estão inseridas em um ambiente com um alto grau de incerteza. É uma empresa em fase embrionária, geralmente no processo de implementação e organização das suas operações. Pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas já está a funcionar ou, pelo menos, em processo final de instalação (TABORDA, 2006).

Ries (2012) define um conceito onde *startup* caracteriza-se como "uma organização (de pessoas) desenhada para criar novos produtos e serviços dentro de condições de extrema incerteza", e também defende a ideia de que uma *startup* não é obrigatoriamente uma empresa, mas um grupo de pessoas que está organizado. Torres (2012) afirma que uma *startup* é uma empresa que tem a finalidade de desenvolver uma solução inovadora para um problema que atinge um grupo de pessoas. É possível verificar que as *startups* e o restante da maioria das empresas já se distinguem em sua fase inicial de formação: nas *startups*, o empreendedor tem uma ideia e procura informações no campo para mensurar o potencial de mercado que essa ideia teria. Já as empresas comuns, por sua vez, geralmente iniciam suas atividades fazendo planos de negócios completos, com o máximo de detalhes possíveis, e, a partir de uma analise de viabilidade, decidem se entrarão no mercado ou não (ALBERONE; CARVALHO; KICORVE, 2012).

Apesar de ser possível identificar um certo padrão nas definições de *startup*, muitas explicações deste conceito são vagas, tornando difícil ver a real diferença entre uma *startup* e outra empresa "comum" que esteja nascendo. Nem toda empresa que está iniciando é uma *startup*, mas toda *startup* caracteriza-se por ser um dos estágios embrionários de uma organização, que pode evoluir ou fracassar. Além disso, é interessante explicar os conceitos de replicável e escalável nas definições de *startup*: isso quer dizer ser capaz de entregar o mesmo produto ou serviço, repetidamente, sem existam mais gastos consideráveis. Dessa forma, a empresa consegue crescer rápido e fornecer um alto retorno, ou seja, obtém cada vez mais receita e seus custos possuem um crescimento mais lento. Entretanto, crescer muito, de forma rápida, inovando e normalmente utilizando-se de base tecnológica são alguns objetivos das *startups*. O termo *"startup"* tem crescido e se espalhado pelo mundo cada vez mais nos últimos anos, aliado à mentalidade e à cultura de inovação para solucionar problemas.

No universo das *startups*, a palavra “inovação” é geralmente utilizada. Cabe ressaltar que a inovação pode ser algo inteiramente novo ou um aprimoramento de algo que já existe. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresenta uma definição de inovação que consta no Manual de Oslo: “inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE Financiadora de Estudos e Projetos, 1997 p. 55).

Mesmo que qualquer empresa nova esteja suscetível ao fracasso, às incertezas e à falta de recursos, as *startups* têm em sua própria definição a característica de trabalhar com o novo: e este fato traduz-se em uma série de inseguranças que ameaçam sua permanência no mercado. A falta de pesquisas e testes referentes aos fatores que levariam a *startup* a obter êxito é ressaltada no livro The *Startup* Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company, de Steve Blank e Bob Dorf: a maioria das *startups* carecem de um processo estruturado para testar suas hipóteses do modelo de negócios (BLANK; DORF, 2012).

Geralmente, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) costumam ser a porta de entrada do empreendedor no mundo dos negócios. Em relação a isso, existem alguns critérios para classificar o porte dessas empresas. A Lei Geral (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte) classifica os pequenos negócios de acordo com o faturamento: microempreendedor Individual: até R$ 60.000,00; a microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufira em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00.; se a receita bruta anual for superior a R$ 360.000,00 e igual ou inferior é R$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R$ 3.600.000,00 (SEBRAE). Além disso, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal) promovem a classificação das referidas empresas baseada no número de empregados que compõe suas estruturas (vide quadro 1):

Quadro 1 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p.17

Frequentemente, a motivação para iniciar uma *startup* é gerada pela descoberta de uma oportunidade. Já uma pequena empresa, em muitos casos, começa pela necessidade. Não há uma descoberta, uma tendência de mercado ou uma proposta clara de resolver um problema para um grupo específico de pessoas ou empresas. Em alguns casos ainda mais críticos, o pequeno negócio é montado apenas para ser o auto-emprego do empreendedor (ENDEAVOR[1], 2016). Assim, infelizmente, muitas vezes a pequena empresa é projetada para continuar pequena e apenas (tentar) sobreviver. E isso não acontece apenas por falta da aspiração do empreendedor, mas também pela falta de conhecimento e habilidade em negócios. (MCKINSEY, 2004). Mas isso em nada denigre o papel e a importância da pequena empresa, apenas crava uma clara distinção entre estes dois tipos de empresa. No Brasil, por exemplo, as pequenas empresas têm um papel fundamental na economia: 54% dos empregos formais e 20% do PIB (ENDEAVOR, 2016).

Além disso, as pequenas empresas possuem rentabilidade e valor estável a longo prazo, ao passo que as *startups* estão focadas nas receitas para seu financiamento e no potencial de crescimento. A pequena empresa também consiste, frequentemente, em um empreendimento com propriedade e operações independentes, muito organizada para o lucro, e que não será dominante em seu campo de atuação. É provável que sua atividade não seja novidade para o mercado: a PME geralmente comercializa produtos ou serviços

[1] Endeavor é a maior organização sem fins lucrativos de apoio a empreendedorismo e empreendedores de alto impacto.

conhecidos do público. Por outro lado, a intenção de uma *startup* é crescer até virar uma empresa maior, tendo um impacto significativo no mercado existente ou até mesmo criando um novo mercado; muitas vezes a pequena empresa é planejada para continuar pequena (CONUBE, 2015).

Em relação ao controle da empresa, em uma PME os sócios detêm totalmente o controle do seu negócio. Já na *startup*, os seus gestores buscam investimentos externos e financiamento adicional, dando em troca, muitas vezes, a partilha nos lucros com os demais investidores ou dividindo o controle do empreendimento. Com isso, seu gestor pode vir a abrir mão do controle total de sua empresa, a fim de ter os recursos suficientes para que ela cresça. *Startups* e pequenas empresas podem parecer semelhantes à primeira vista, mas, na verdade, representam modelos de negócios bastante diferentes e com grandes variações nos seus objetivos, em suas estruturas e modo de gestão.

As micro e pequenas empresas assumem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. Segundo Gonçalves (1994) as MPE constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) publicou um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras, no ano de 2003. Neste estudo, conclusões foram: (1) Baixo volume de capital empregado; (2). Altas taxas de natalidade e mortalidade; (3) Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares; (4) Grande centralização do poder decisório; (5) Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis; (6) Registros contábeis pouco adequados; (7) Contratação direta de mão-de-obra; (8) Baixo nível de tercerização; (9) Baixo emprego de tecnologias sofisticadas; (10) Baixo investimento em inovação tecnológica; (11) Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro; (12) Dificuldade de definição dos custos fixos; (13) Alto índice de sonegação fiscal; (14) Contratação direta de mão-de-obra; (15) Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

São notáveis algumas principais características de gestão destes tipos de empresa: gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial. Em relação à gestão informal, é evidente que este aspecto compromete a avaliação de desempenho, formulação de estratégias e uma análise mais profunda e assertiva da situação financeira da empresa. Em consequência disso também, o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma. A falta de uma governança corporativa (muitas vezes em função do grande número de familiares) também dificulta a organização de cargos, funções, salários e responsabilidades. A segunda característica pode ser apontada como um desdobramento da primeira, a gestão informal. É muito mais comum encontrar nas MPE's um desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva, bem como dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Apesar dessa problemática, as MPE vêm crescendo quantitativamente no Brasil nos últimos anos e os dados apresentados não corroboram a teoria de extinção de MPE no longo prazo (LEONE, 1999).

2.1.3. Gestão de *Startups*

Recentemente, em uma pesquisa da Endeavor sobre os desafios dos empreendedores brasileiros, ficou evidente que a Gestão de Pessoas é o maior desafio para os empreendedores: média de dor de 6,7 no geral, em uma escala de 1 a 10. Quanto mais a empresa cresce, mais esse desafio cresce junto: a média de dor do grupo de Alto Impacto é 7,4 - a maior do estudo. Nesse tema, formar lideranças é a principal dor apontada pelos empreendedores (média no geral de 6,8). (ENDEAVOR, 2016)

Entretanto, descobriu-se que ações para o desenvolvimento de lideranças são aplicadas apenas por 64% dos empreendedores no geral. De acordo com a pesquisa, esta é a segunda prática em Gestão de Pessoas menos usada nas empresas, de um total de 11 pesquisadas. Os problemas jurídicos e de ambiente regulatório são grandes para todos os grupos de empreendedores, mas são especialmente mais significativos para aqueles que não crescem (Empreendedores Gerais deram nota média de 6,5 para burocracia - a maior entre os grupos)

Outra questão descoberta foi que quem mais cresce sente mais falta de capital: os que crescem mais e por mais tempo são os que mais sofrem pela falta de crédito e investimentos, importantes para continuarem crescendo, ou seja, os Empreendedores de Alto Impacto sentem menos problemas de burocracia e estão mais preocupados com os desafios de crescimento, como o acesso a capital. Na pesquisa, identificou-se também que a grande maioria dos empreendedores costuma discutir seus desafios com outras pessoas: 9 em cada 10 empreendedores da pesquisa afirmam que discutem os desafios dos seus negócios, por exemplo com funcionários e outros empreendedores. Apesar desta prática, existe o fato de que apenas 52% dos empreendedores gerais utilizam mentores - alguém com mais experiência e que já passou por desafios parecidos - que poderiam ajudar com conhecimento prático e lições para que o empreendedor erre menos no caminho.

Outro aspecto de destaque na pesquisa, na seção especial de TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação), foi que práticas de gestão de pessoas são acima da média, mas contratar ainda é desafio (vide Figuras 1 e 2). O resultado da pesquisa apontou que práticas em Gestão de Pessoas são mais aplicadas no setor do que no geral (média de 77%, contra 73%, respectivamente), contrariando a visão de que empresas de TICs são "mais frias" e mais focadas na produção técnica. Foi possível descobrir que boas práticas em Gestão de Pessoas ajudam a diminuir um desafio intenso na área: a contratação. Realizada com o apoio da JPMorgan Chase Foundation, a pesquisa também mostra que as empresas do setor de TIC com maior potencial de crescimento estão privilegiando-se cada vez mais a promoção de profissionais que resolvam problemas de forma inovadora e dinâmica.

Figura 1 - Médias das notas de dor, de 1 a 10, para cada uma das categorias

Médias das notas de dor de 1 a 10 para cada uma das categorias:	Geral	Alta Performance	Alto Impacto	TIC
Gestão de pessoas	6.7	7.1	7.4	6.6
Gestão financeira	6.5	6.3	6.6	5.9
Jurídico e regulação: contratos e processos e complexidade dos impostos	6.5	6.2	5.6	6.2
Inovação: criação e/ou melhoria dos produtos e processos	6.2	6.0	6.3	6.4
Marketing e vendas: marca, ponto de venda, precificação, satisfação do cliente	6.1	5.7	7.0	6.4
Operações e processos: estoque, controle de qualidade e/ou custos operacionais	6.0	6.2	6.3	5.6
Estratégia: falta de visão, de foco e/ou de gestão de metas	5.8	5.2	5.1	5.4
Infraestrutura: tecnologia, engenharia e/ou segurança nas instalações	5.5	5.4	5.4	4.8
Acesso a crédito ou investimentos?	5.4	6.0	6.5	5.7
Governança corporativa: problemas com sócios, conselheiros e/ou familiares na empresa	3.8	3.2	4.3	3.4
Média	5.9	5.7	6.0	5.6

A ordem dos desafios é dada pela média das notas de dor dos Empreendedores Gerais.

Fonte: Endeavor (2017)

Figura 2 - Porcentagem dos empreendedores que consideram o maior desafio da empresa

% de empreendedores que consideram o maior desafio da empresa:	Geral	Alta Performance	Alto Impacto	TIC
Jurídico e regulação: contratos e processos e complexidade dos impostos	20	16	3,2	17
Gestão de pessoas	18	24	22,6	16
Marketing e vendas: marca, ponto de venda, precificação, satisfação do cliente	11	5	22,6	10
Acesso a crédito ou investimentos?	11	18	19,4	18
Gestão financeira	10	10	9,7	11
Inovação: criação e/ou melhoria dos produtos e processos	9	8	6,5	16
Estratégia: falta de visão, de foco e/ou de gestão de metas	6	5	3,2	5
Governança corporativa: problemas com sócios, conselheiros e/ou familiares na empresa	6	2	3,2	1
Operação e processos: estoque, controle de qualidade e/ou custos operacionais	5	7	9,7	3
Infraestrutura: tecnologia, engenharia e/ou segurança nas instalações	4	5	0	1

A ordem dos desafios é dada pela porcentagem de Empreendedores Gerais que consideram aquele desafio como o maior da empresa

Fonte: Endeavor (2017)

2.1.3.1 Gestão de pessoas: o desafio que mais dói para os empreendedores (Endeavor, 2017).

De acordo com os resultados do estudo da Endeavor (2017), ter um bom time é o primeiro passo para que qualquer negócio cresça e gere impacto. Ao mesmo tempo, é possível perceber que o desafio das pessoas cresce em conjunto com a empresa: Empreendedores em Geral deram nota média 6,7, enquanto os de Alto Impacto responderam com média de 7,4. (vide figuras 3 e 4)

Figura 3 - Média das respostas sobre a Gestão de Pessoas

GESTÃO DE PESSOAS	Geral	Alta Performance	Alto Impacto	TIC
Média de dor (1 a 10)	6,7	7,1	7,4	6,6
É o maior problema da empresa	18%	24%	23%	16%

Fonte: Endeavor (2017)

Figura 4 - Principais desafios em Gestão de Pessoas

EM GESTÃO DE PESSOAS (Médias de 1 a 10)	Geral	Alta Performance	Alto Impacto	TIC
Desenvolvimento de lideranças	6.8	6.8	8	6.7
Legislação trabalhista: CLT	6.3	6.1	5	5.9
Seleção e recrutamento	6.2	6.3	7.2	6
Capacitação da equipe	6.2	6.0	7.4	5.8
Remuneração, benefícios e incentivos	6.2	5.7	7	5.9
Cultura organizacional: missão, visão e valores pouco absorvidos	6.2	6.1	6	5.8
Falta de motivação ou disciplina dos colaboradores	5.7	5.7	4.6	5.2
Retenção de funcionários	5.3	5.2	5.2	4.9

Fonte: Endeavor (2017)

É evidente que desenvolver lideranças é o principal desafio da área para todos os tipos de empreendedores, sendo ainda mais dolorido para os Empreendedores de Alto Impacto. Entretanto, acredita-se que as ações de desenvolvimento de lideranças são ainda ferramentas de gestão pouco aplicadas pelas empresas, o que dificulta o desenvolvimento neste aspecto (vide Figura 5).

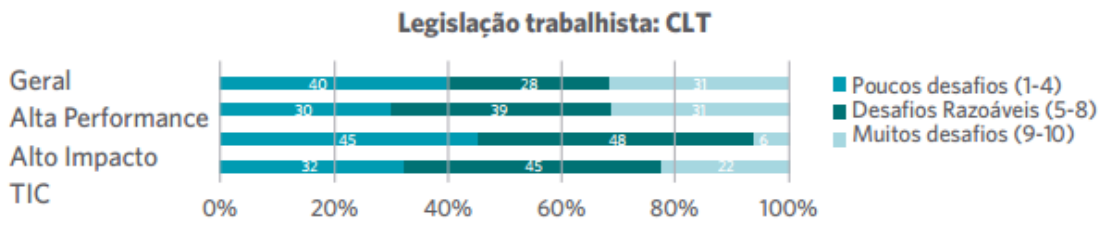
Figura 5 - Processos e práticas de Gestão de Pessoas nas empresas

% de empreendedores que afirmam ter:	Geral	Alta Performance	Alto Impacto	TIC
Canais de comunicação entre liderança e demais colaboradores	86	86	90	89
Ações de melhoria do clima organizacional	85	87	81	87
Feedbacks periódicos entre gestores e colaboradores	81	83	74	89
Remuneração variável	81	83	77	77
Confraternizações periódicas	79	72	77	87
Processos seletivos que levam em conta compatibilidade do candidato com a cultura da empresa	77	73	74	82
Avaliações comportamentais e de competências	71	76	74	75
Premiações para funcionários que entregam resultados acima da média	68	66	65	70
Cultura organizacional documentada e comunicada	66	66	58	72
Ações de desenvolvimento de lideranças	64	62	52	67
Plano de carreira	47	44	23	47
Média	73	73	68	77

Fonte: Endeavor (2017)

As regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foram apontadas como o segundo maior obstáculo em gestão de pessoas pelos Empreendedores Gerais. Entre os Empreendedores de Alto Impacto, entretanto, esse é um problema bem menos significativo. Ao que parece, quem cresce mais sente menos problemas com as regras trabalhistas (vide figura 6).

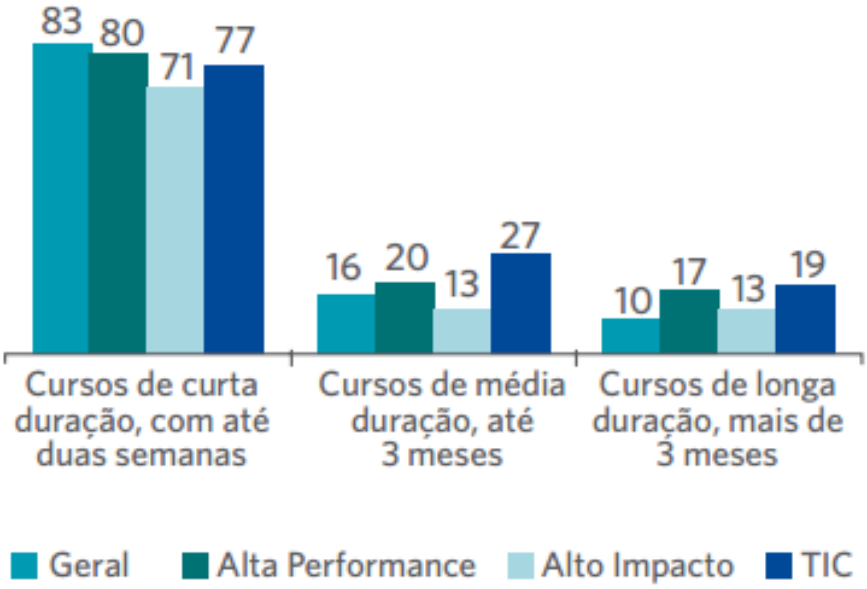
Figura 6 - Obstáculos em Gestão de Pessoas: Legislação trabalhista



Fonte: Endeavor (2017)

O terceiro e o quarto maiores desafios encontrados em gestão de pessoas são contratar profissionais e formar um time. Mesmo assim, apesar da maioria dos empreendedores declarar que costuma realizar capacitações do seu time, elas geralmente são de curto prazo para 80% dos empreendedores, vide Figura 7. Investir em capacitações mais longas após a contratação pode ser uma alternativa para formar um time mais preparado.

Figura 7 - Duração das Capacitações (%)



Fonte: Endeavor (2017)

É cada vez maior o número de pesquisas oficiais e estudos sobre as principais dificuldades do dia-a-dia empreendedor, e acredita-se que a ideia seja justamente estimular a troca de boas práticas entre todos os envolvidos. Para as organizações de apoio ao empreendedor, é possível dar mais foco para ações que objetivem enfrentar os principais desafios apontados no estudo, o que aumentaria o alcance desses programas.

2.1.4. *Startups* no Brasil e no Rio Grande do Sul

Conforme citado anteriormente, o mercado brasileiro de *Startups* vem crescendo rapidamente, principalmente na região Sudeste (onde existe a maior parte das 4216

empresas mapeadas pela Associação Brasileira de *Startups*, a AB*Startups*). São Paulo é o estado com maior número de *Startups* (cerca de 1312 empresas), seguido por Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná. No estado do Rio Grande do Sul, existem cerca de 266 empresas mapeadas, de acordo com a Associação Gaúcha de *Startups* (2017).

A maior parte das empresas busca oferecer produtos e serviços para outras empresas, modelo de negócios que é conhecido como *Business to Business (B2B).* Cerca de 860 *startups* no Brasil foram criadas com este propósito ao longo do último mês de 2015, segundo a AB*Startups*. Dentre os setores mais explorados pelas *startups* brasileiras, o de tecnologia é o de maior destaque. Em segundo lugar, o segmento de educação é o maior, seguido pelas áreas de mídia, comércio eletrônico, e de entretenimento. De acordo com um mapeamento realizado pelo Sebrae RS, no ano de 2016, existem mais de 150 *Startups* Digitais no Rio Grande do Sul, sendo que 100 destas empresas estão na Região Metropolitana de Porto Alegre, totalizando aproximadamente 67% desta amostra.

Startups Unicórnio é o termo criado para se referir às jovens empresas que possuem menos de 10 anos no mercado, são avaliadas em 1 bilhão de dólares ou mais, ainda são companhias privadas e inovam e transformam o segmento em que estão inseridas. Esse é um patamar que poucas *startups* conseguem alcançar.

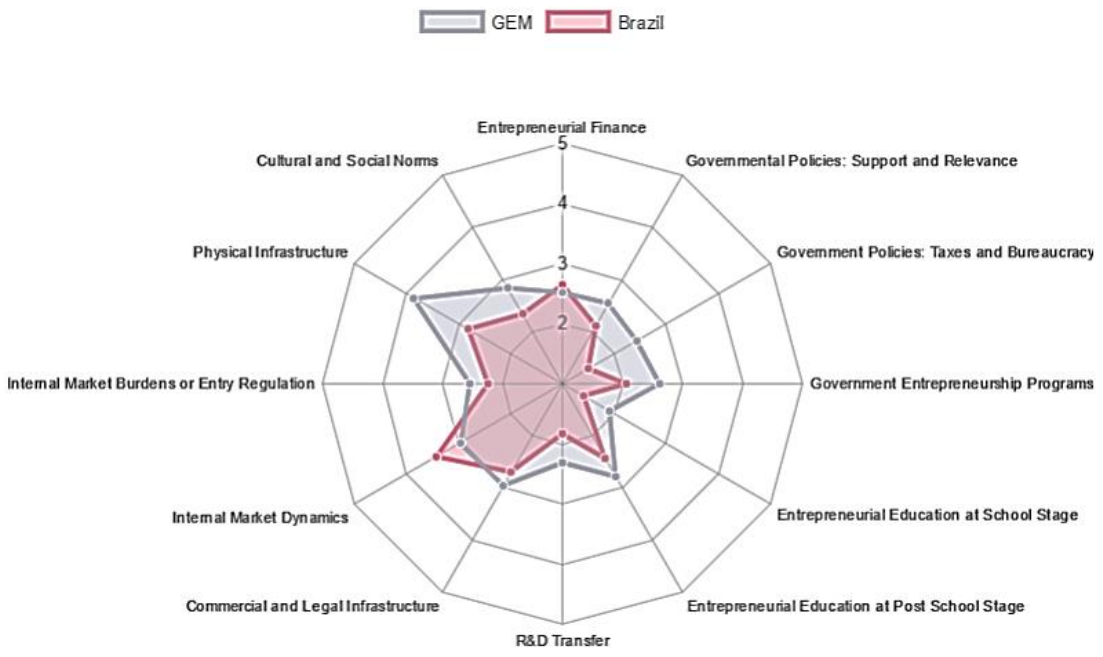
Atualmente, no mundo inteiro existem 186 empresas iniciantes nessa situação, segundo a consultoria americana CB Insights. Entretanto, o Brasil ainda não possui nenhum representante nessa categoria. A *Startup* Unicórnio mais valiosa é o aplicativo de transporte americano Uber, cujo valor estimado é de US$ 68 bilhões. Os Estados Unidos são o país com mais unicórnios do planeta, com 97 *startups* bilionárias. Logo em seguida vem a China, com 43. A Índia tem 9 e o Reino Unido, 7. Na América do Sul, existem apenas dois unicórnios. A LifeMiles, um programa de fidelidade da companhia aérea Avianca, da Colômbia, e a Decolar, site de turismo online da Argentina (CB Insights, 2017).

Existem 6 *startups* brasileiras que são candidatas a se tornarem o primeiro unicórnio brasileiro: 99 táxis, Nubank, Movile, PSafe, Netshoes e Hub Prepaid Estas empresas, por sua vez, possuem uma série de características difíceis de encontrar na maioria das *startups* brasileiras. Primeiramente, elas foram capazes de atrair parceiros estratégicos de peso para investir em seus negócios. Na verdade, este fato isolado, não

seria suficiente para transformá-las em unicórnios. Várias empresas captam muitos recursos e depois sucumbem pelo caminho. Ter recursos financeiros, entretanto, ajuda também na expansão internacional. Sair do Brasil pode ser, então, uma alternativa para aumentar os lucros e impulsionar o seu valor de mercado. Por outro lado, às vezes, conquistar mercado nacional pode ser mais importante. Segundo a matéria da Revista IstoéDinheiro, nada é tão importante quanto a obstinação por construir um negócio que gere valor, sem ceder as tentações de ficar rico rapidamente. Afirma-se ainda que um dos motivos pelo qual o Brasil não tem um unicórnio é que muitos empreendedores vendem seu negócio muito cedo.

O Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo, com a porcentagem de brasileiros envolvidos no início e ativo de empresas estabelecidas e novas que aumentaram ano após ano para mais de 40% dos adultos, de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM). O gráfico abaixo compara aspectos do ecossistema empreendedor brasileiro comparado com a média mundial. Conforme pode-se ver, o nosso país carece de Infraestrutura, suporte do governo (deveria ter menos taxas e burocracia, e mais programas de incentivo), além de educação de qualidade e regulações de mercado (vide figura 8).

Figura 8 - Ecossistema Empreendedor Brasileiro



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2017)

Em 2015, o número de empresários brasileiros que iniciaram um negócio por necessidade aumentou de 30%, onde ficou entre 2012 e 2014, para 43,5% (GEM, 2017). Este aumento provavelmente foi causado pela recessão que se concretizou em 2015. Entretanto, a recessão também levou a perdas significativas de postos de trabalho em pequenas empresas. Apesar deste cenário, cerca de um quarto dos adultos planejam iniciar um negócio nos próximos três anos.

Ainda que tenham otimismo, os empresários brasileiros continuam enfrentando restrições de burocracia e altos impostos. Embora o número de dias necessários para registrar um negócio caiu, ele ainda está em uma média de 83 dias. A atuação dos empresários também é limitada por infra-estrutura pobre e baixa transferência de pesquisa e desenvolvimento.

2.2. Gestão de Pessoas

2.2.1 Modelos de Gestão de Pessoas

De acordo com Dutra (2013), o Modelo de Gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos. De acordo com o autor, um modelo de gestão pode auxiliar e oferecer suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo (DUTRA, 2013).

O autor ainda apresenta um modelo de gestão com premissas que suportam as ideias-força – valores subjacentes em uma prática na gestão de pessoas. Essas ideias baseiam-se em (DUTRA, 2013, p. 63):

- Desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve criar as condições necessárias para que a empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem, estimulando-as constantemente.
- Satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar os objetivos estratégicos e de negócio da organização juntamente com o projeto profissional e de vida das pessoas, ao mesmo tempo.
- Consistência no tempo: a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em

> diferentes contextos e momentos da realidade atual, cada vez mais turbulenta.

A forma de se gerir pessoas dentro das empresas, ao longo da história, recebeu muitos nomes e enfoques diferentes. Da administração de Recursos Humanos até a Gestão de Pessoas houve uma série de mudanças que foram influenciadas por diversos fatores, incluindo o momento histórico e o contexto em que estavam inseridos.

Para Gil (2001, p.17), a "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". O autor destaca também que um modelo de Gestão de Pessoas pode ser considerado como a forma que uma organização se prepara a fim de gerenciar e nortear o comportamento dos colaboradores dentro da empresa. Segundo Fischer (2002, p.19), a classificação dos modelos, a partir dos processos de gestão, poderia ser: "modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva".

De acordo com Dutra (2013), o aprendizado sobre a gestão de pessoas tornou-se mais rico em meados de 1990, resultando nas novas abordagens que hoje estão disponíveis para o desenvolvimento de estudos relacionados à área. O modelo de Gestão de Pessoas proposto pelo autor está baseado em quatro premissas conceituais, que norteiam sua construção:

- Premissa 1: foco no desenvolvimento em vez de foco no controle. No referencial Taylorista, a gestão de pessoas sempre se preocupou com o controle das pessoas, traduzido no procedimento de captação, remuneração, capacitação, carreira, desempenho, movimentação, etc.
- Premissa 2: o foco no processo em vez de foco nos instrumentos. A transparência, a simplicidade, e a flexibilidade na gestão de pessoas são cada vez mais necessárias para uma gestão de pessoas mais efetiva.
- Premissa 3: foco no interessa conciliado em vez do foco no interesse da empresa. A busca de desenvolvimento e satisfação mútuos não é tarefa fácil. Tanto empresa quanto pessoas são dinâmicas; portanto, a relação que se estabelece entre ambas também é dinâmica.
- Premissa 4: Foco no modelo integrado e estratégico em vez do foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si. Não é possível pensar hoje uma parte da gestão de pessoas desarticulada de outra; é fundamental que uma alavanque a outra, gerando um efeito sinérgico. (DUTRA, 2013, p.43).

As premissas sugeridas por Dutra (2013) demonstram uma abordagem por processos, e com interesses em comum entre organizações e pessoas, de maneira que

ambos possam se desenvolver e obter benefícios nessa relação. Também é possível perceber que cada premissa apresentada pelo autor possui alguma crítica e modelos de gestão de pessoas já utilizados pelas organizações e que não vingaram, por exemplo, por não terem se flexibilizado para ajustar-se à realidade de cada organização..

Conforme abaixo, o modelo de gestão de pessoas proposto por Dutra (2013) está estruturado em cinco partes. A descrição destes elementos encontra-se a seguir (vide também figura 9):

- Papel das pessoas
- Papel das empresas
- Processos de gestão de pessoas
- Bases estruturais
- Processos de apoio.

Figura 9 - Modelo de Gestão de Pessoas

Fonte: Dutra, 2013, p.47

O papel das pessoas: é de responsabilidade das pessoas a gestão de seus próprios (1) desenvolvimento, (2) competitividade profissional e (3) carreira. As pessoas estão cada vez mais conscientes do seu papel e começam cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da organização as condições apropriadas para seu desenvolvimento profissional. Atualmente, nota-se que as pessoas não mais aguardam pela organização para obter reconhecimento do seu trabalho, buscar oportunidades de crescimento profissional e definirem um caminho a ser trilhado. Não é mais a organização que decide o futuro dos seus funcionários: são as pessoas que criam suas próprias oportunidades e optam por percorrer seus próprios caminhos (Dutra, 2013).

Em relação ao papel das empresas, segundo Dutra (2013) é de responsabilidade das organizações estimular o desenvolvimento, criar o ambiente propício, dar suporte e proporcionar condições para uma relação que torne possível o surgimento das expectativas e a realização das necessidades. A organização não conseguirá exercer estes fatores sem estar em interação constante com as pessoas e, a partir do momento em que fizer isto, conseguirá se tornar muito mais competitiva, por meio das pessoas.

Embora o poder de decisão sobre o futuro profissional das pessoas esteja em grande parte sob sua responsabilidade, a organização ainda possui um papel bastante relevante para o alcance dos objetivos daqueles que fazem parte da mesma: empresa e pessoas possuem seus objetivos, mas é através da interface entre esses dois atores que ambos podem alcançá-los em conjunto, numa relação de interdependência.

2.2.2. Políticas e Práticas de GP

Nesta seção será apresentado de forma sintética os principais processos de trabalho relacionadas a Gestão de Pessoas.

2.2.2.1. Processos de GP

Em se tratando dos processos de Gestão de Pessoas, Dutra (2013, p.49), define que “processos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente estabelecidos.”, e o conjunto dessas partes comporiam, por sua

vez, os objetivos mais abrangentes da organização. Os processos de gestão de pessoas (vide Figura 10) atuam como garantidores do equilíbrio que deve ser perseguido pela empresa e pelas pessoas (DUTRA, 2013).Em relação aos objetivos e parâmetros destes processos de gestão de pessoas, Dutra (2013) classifica-os em função de sua natureza:

- Movimentação
- Desenvolvimento
- Valorização

Estes são processos que influenciam naturalmente, conforme a figura que segue:

Figura 10 - Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Dutra (2013, p. 50)

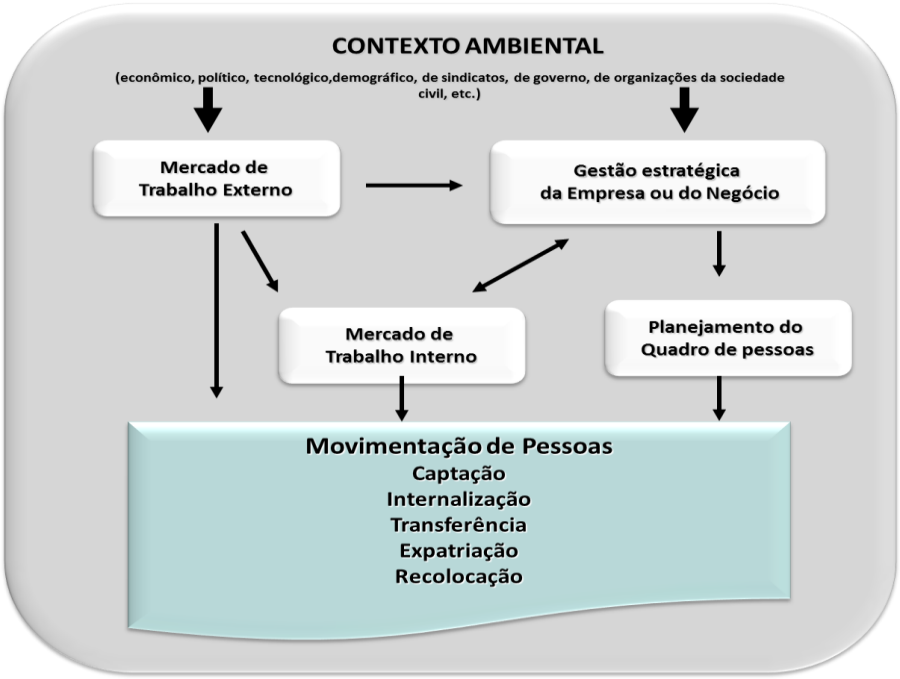
2.2.2.1.1 Movimentação

Segundo Dutra estes movimentos são de natureza física, ou seja, ocorrem pelas pessoas na empresa ou no mercado de trabalho e podem ser exemplificadas quando uma pessoa muda de local de trabalho, de posição profissional, de empresa e de vínculo empregatício. Ao olharmos a partir da perspectiva da empresa, a movimentação está ligada a decisões como: planejamento, atração, socialização e aclimatação das pessoas, bem como reposicionamento e recolocação das mesmas (DUTRA, 2013).

Quando olhamos da perspectiva das pessoas, a movimentação diz respeito a decisões como: inserção no mercado de trabalho, melhores oportunidades de trabalho e retirada do mercado de trabalho (vide figura 11). De acordo com o autor, movimentação pode ser classificada nas seguintes categorias, em função da sua natureza:

> - Captação: podemos incluir nessa categoria todas as ações da empresa na busca e seleção de pessoas para trabalhar com a empresa e/ou negócio, independentemente de qual seja o vínculo contratual.
> - Internalização: estão nessa categoria as ações que permitem à pessoa atuar na empresa e/ou negócio, tais como: socialização, na cultura organizacional, condições para assumir atribuições e responsabilidades, suporte para adaptação ao trabalho, etc.
> - Transferência: nessa categoria estão incluídos os movimentos das pessoas no interior da empresa que envolvam mudança de local de trabalho e/ou mudança de trabalho.
> - Expatriação: estão nessa categoria transferências com uma característica particular: as que envolvem mudança de país, ou seja, a pessoa terá que atuar por um período de forma definitiva em um país diferente daquele no qual ela foi contratada para trabalhar. Normalmente, consideramos expatriação a transferência superior a seis meses, mais isso varia em relação ás políticas internas de cada organização.
> - Recolocação: os movimentos das pessoas para fora da empresa estão nessa categoria. Esses movimentos podem ser decorrentes da decisão da empresa e/ou da pessoa de não manter mais a relação de trabalho, da decisão da pessoa de se retirar de forme definitiva do mercado de trabalho ou da decisão da pessoa de mudar de carreira (DUTRA, 2013, p.68-69).

Figura 11 - Visão Geral do processo de movimentação



Fonte: Dutra, 2013, p.69.

3.2.2.1.2 Valorização

Segundo Dutra, a valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser melhor definidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho. (DUTRA, 2013).

Uma questão a ser comentada na recompensa é como diferenciar os indivíduos, ou seja, como esta recompensa deve ser distribuída entre os colaboradores da mesma empresa. Os critérios utilizados pela organização para diferenciar as pessoas daquelas com as quais ela mantém relações de trabalho têm como referência o mercado de trabalho e padrões internos de equidade. As referências do mercado são obtidas mediante informações oriundas de pesquisas específicas, ou de *benchmarking* (contatos com o mercado) como, por exemplo: processos de recrutamento e seleção, perda de pessoas para o mercado, contratação de serviços etc. Estas informações ajudam a empresa a de forma continuarem competitivas, ou seja, de modo que permitam atrair e reter pessoas. Entretanto, o mercado de trabalho é bastante imprevisível, oscila em relação à oferta e à

demanda, e o posicionamento da empresa baseado unicamente neste é bastante arriscado, incerto. Uma empresa que possui esta prática pode gerar em seus funcionários grande sentimento de injustiça e é bastante difícil mantê-los ao longo do tempo. (DUTRA, 2013).

Deste modo, definir padrões internos de equidade tornam-se fundamentais para estabelecer critérios de recompensa que criem para as pessoas um ambiente de segurança e justiça. A organização possui diversas maneiras de tornar factível estes processos, e isso pode ser desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio, ou até mesmo uma carta, um prêmio, um aumento salarial ou até uma promoção para posições organizacionais mais desafiadoras. A questão chave no processo de valorização está nos critérios a serem utilizados para tanto; esses critérios devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo, caso contrário, corremos o risco de reconhecermos duas pessoas de forma diferente ou em intensidade diferente por contribuições semelhantes. (DUTRA, 2013).

Ademais, existe uma maneira mais importante e complexa de concretizar a valorização da pessoa pela organização: remuneração. Segundo Dutra, "a remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa" (2013, p.181). De acordo com o autor, remuneração pode ser dividida nas seguintes categorias, em razão da forma como é apresentada para o colaborador:

- Remuneração direta: é o total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. A periodicidade mais comum é a mensal, e a remuneração pode ser variável (pode ser paga em razão de determinados resultados obtidos do trabalho da pessoa).
- Remuneração indireta: é um conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado e, geralmente, complementar à remuneração direta e visa oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em sua relação com a organização. (Dutra, 2013)

Ainda que esta questão seja aparentemente simples, na essência a valorização possui diferenças profundas e sofreu mudanças ao longo do tempo. Anteriormente, o indivíduo era remunerado e avaliado apenas pelo que fazia (ou aparentava fazer). Hoje, este indivíduo é avaliado pelas suas entregas para a organização. Além disso, os sistemas de valorização estão menos centrados na complexidade, e isso deve-se também, dentre outros fatores, ao fato da necessidade de transparência destes critérios de diferenciação e valorização (DUTRA, 2013).

2.2.2.1.3. Desenvolvimento

A categoria denominada desenvolvimento compreende processos que procuram estimular e conceber condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização em conjunto. Dentre as práticas desta categoria, estão: capacitação, desempenho e carreira. O desenvolvimento do indivíduo pode ser definido como a "capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade" (DUTRA, 2002, p.101). Identificar as competências mais importantes, bem como os perfis profissionais que se enquadram nas expectativas da organização é essencial para que os profissionais de gestão de pessoas consigam adequar os treinamentos a serem oferecidos e então desenvolver as pessoas e a organização.

Segundo Ulrich (2000), as competências essenciais possuem três características que levam à sua identificação por parte da empresa: (1) oferece acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; (2) deve contribuir de maneira significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final; e (3) deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. Em se tratando de competências organizacionais, estas são "características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto que a empresa se insere" (DUTRA, 2013, p.126). Para o autor, são essas competências que farão a diferença na hora de competir por um mercado melhor, por melhores clientes, por melhores profissionais, entre outros.

As competências das pessoas ou individuais podem ser definidas como a "capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização". Essas competências podem estar ligadas àquelas essenciais da organização, identificadas e mapeadas de maneira que demonstrem o quanto as pessoas podem agregar à mesma. Agregar valor para a organização, portanto, é cultivar as competências essenciais, é moldar e tornar melhor aquilo que será o seu diferencial competitivo no mercado. Deste modo, agregar valor pode ser definido como a "contribuição afetiva ao patrimônio de conhecimentos que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo" (DUTRA, 2013, p. 126).

Ao mesmo tempo, uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir o que é desempenho e como avaliá-lo. Dutra (2013) define desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio. Analisando o

desempenho de uma pessoa, verifica-se que esta prática divide-se em três dimensões que interagem entre si, e que, consequentemente, devem ser avaliadas de forma diferente: (1) o desenvolvimento, (2) o esforço e (3) o comportamento. As proposições de avaliação de desempenho são equivocadas, uma vez que misturam em uma mesma ferramenta ou processo essas três dimensões:

> - O nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa de desempenho. Há uma tendência de remunerar o desenvolvimento com remuneração fixa.
> - O esforço de uma pessoa difere de seu desenvolvimento em função de qualidade de sua agregação para a empresa. Neste caso, há uma tendência de uso de remuneração variável para remunerar o esforço.
> - O comportamento pode afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa ou não. Não é recomendado associar o comportamento a qualquer tipo de remuneração (Dutra, 2013).

Sendo assim, conclui-se o desempenho divide-se em três dimensões e cada uma delas deve ser tratada de forma diferente, tanto no que se refere à forma de avaliar, como às ações decorrentes da avaliação. Na maioria das vezes, as empresas misturam essas três dimensões e acabam dando mais ênfase ao esforço e comportamento. As empresas, em sua maioria, levam em consideração ou demonstram exigir apenas o esforço dos funcionários. Ao fazer isso, orientam-se apenas para o curto prazo. Nos tempo de hoje, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada (Dutra, 2013).

> "É a carreira quem vai dar um norte para as pessoas na organização. É através dela que as pessoas saberão até onde podem chegar. A carreira deve ser pensada como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa. Desse modo, se olharmos para a frente, vamos ver sempre o caos a ser ordenado e, quando olharmos para trás, enxergaremos a estrada que já construímos. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá diante de si várias estradas em construção" (DUTRA, 2013, p. 103).

Em relação a carreira, o autor diz que esta deve ser planejada em uma organização contendo os seguintes elementos: (1) princípios, (2) estrutura de carreira, (3) instrumentos de gestão e (4) papéis na administração de carreiras. Estes elementos são melhores definidos a seguir, conforme Dutra (2013).

> - Princípios: o Sistema precisa estar fixado sobre os princípios que representem os pactos acordados entre as organizações e as pessoas (mesmo que eles possam ser revistos com o passar do tempo, ajustando-se às necessidades).
> - Estrutura de Carreira: É o elemento que tornará concreto o sistema, à medida que determina a sucessão de posições, sua valorização e os

> requisitos de acesso. Possui os seguintes tipos básicos. (1) em linha, (2), em rede, (3) dupla paralela, (4) paralela múltipla, e (5) paralela em Y, que podem ser combinados de diferentes formas a fim de atender às especificidades e necessidades das organizações e das pessoas.
> - Instrumentos de Gestão: são eles que suportarão a relação contínua entre as pessoas e a empresa e que garantirão o nível de informação das pessoas em relação à empresa reciprocamente. São os instrumentos de gestão que estimulam e oferecem o aporte necessário para o planejamento da carreira por parte do funcionário, que permitem à organização decidir sobre oportunidades de carreira e sobre a escolha dos perfis, que garantem os espaços necessários para que as pessoas e a organização negociem suas expectativas e que toleram a revisão contínua de todo o sistema.
> - Papéis na administração de carreiras: as pessoas precisam ter um planejamento de suas carreiras, algo que não seja engessado e que não dependa exclusivamente de fatores externos como remuneração, status e prestígio. O planejamento profissional visa reduzir os riscos a que o profissional está sujeito, quais sejam: armadilhas profissionais, falta de foco e alternativas restritas. (Dutra, 2013, p. 106-107)

Além disso, o autor explica que as carreiras geralmente possuem três momentos bem definidos, em relação à gestão do desenvolvimento: o início, o crescimento e o final. As duas primeiras são geralmente bastante claras e fáceis de monitorar e serem acompanhadas, diferente da última, onde algumas pessoas chegam a ficar muitos anos sem perspectivas de crescimento e bloqueando o desenvolvimento e o acesso de pessoas que poderiam aproveitar outras oportunidades. Adicionalmente, Dutra (2013) explica que podem ser encontradas três categorias de carreira: (1) as operacionais, que são carreiras vinculadas às atividades-fins da empresa, e que exigem bastante estruturação e trabalhos “manuais”; (2) as profissionais, que possuem relação com atividades mais específicas e exigem, ao mesmo tempo, uma formação educacional mais avançada; (3) gerenciais, que são ligadas à gestão da empresa. (DUTRA, 2013):

O papel da empresa é bem mais amplo, e envolve as seguintes definições: (1) estratégica, que engloba decisões conectadas à combinação do Sistema de Administração de Carreiras aos princípios que equilibram a gestão de pessoas e às estratégias das organizações; (2) sistema de administração de carreiras, que envolve a configuração técnica do sistema, cujas decisões formam a sua base de funcionamento; (3) metodologia de modelagem, implementação e às estratégias da organização e dos negócios, que, segundo o autor, é decisiva para o sucesso e para a adequação do Sistema de Administração de Carreira, pois abarca as definições socioculturais da organização, o período histórico e as necessidades reais.

Em resumo, a carreira necessita de atenção e planejamento, por ambas as partes. Ter um plano e um projeto profissional, portanto, minimiza a maior parte dos riscos para todos. Com organização, empenho e disciplina, o colaborador conseguirá desenvolver-se, priorizar seus pontos fortes e fazer o que gosta, de maneira ótima para si e para a organização (Dutra, 2013).

3. MÉTODO

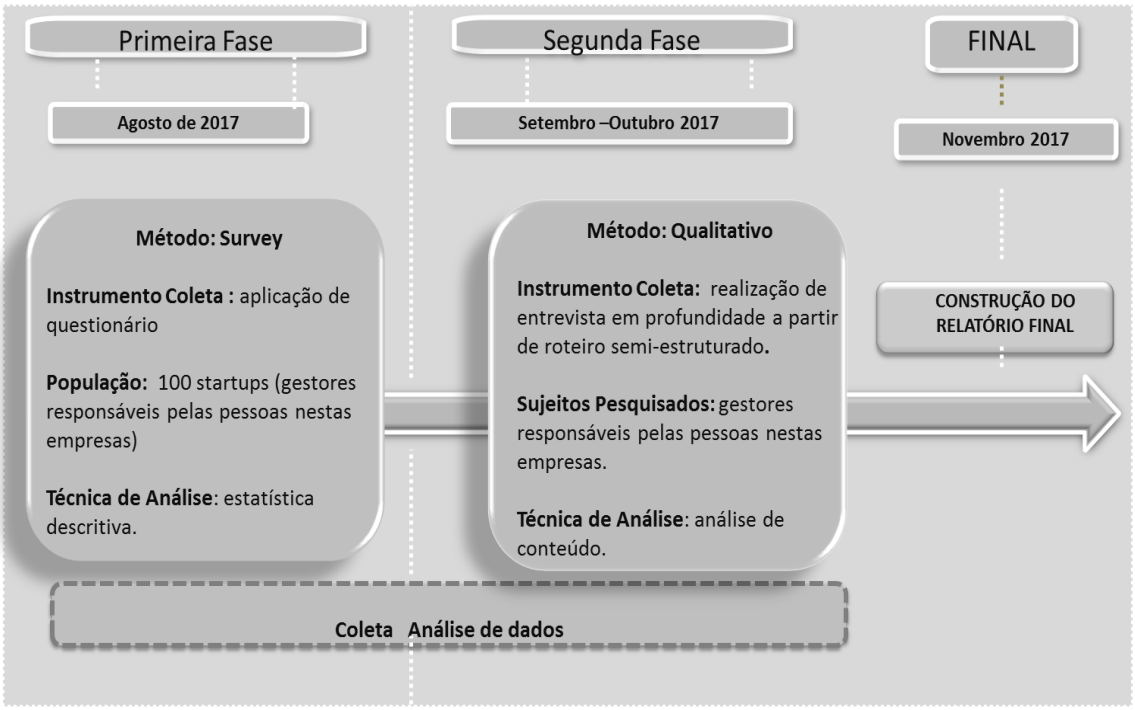
Este capítulo tem o objetivo de explicitar as metodologias utilizadas para a elaboração e desenvolvimento deste trabalho sobre o panorama da Gestão de Pessoas nas *Startups* Digitais da Região Metropolitana de Porto Alegre. Segundo Demo (2007, p.62), "é preciso reforçar que metodologia é instrumental para a pesquisa, e não a pesquisa em si", ou seja, a metodologia escolhida deverá ser o meio para alcançar os objetivos definidos, e não o seu ponto de chegada. Para que o objetivo seja alcançado, portanto, é também necessário que sejam feitas algumas escolhas para a limitação do estudo, no que diz respeito à abordagem que servirá de base para a análise dos resultados.

3.1 Método de Pesquisa

Com o objetivo de identificar e descrever as atuais atividades relacionadas à Gestão de Pessoas nas empresas mapeadas e também apontar as principais dificuldades e percepções dos gestores relacionadas a este aspecto, será necessário analisar estas informações diretamente dos gestores responsáveis pelas pessoas nestas empresas. A vivência diária desses gestores no ecossistema das *startups* trará informações relevantes para esta pesquisa.

A pesquisa foi realizada em duas etapas que serão descritas na figura 12, a seguir.

Figura 12 - desenho de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

3.2 Primeira Fase da Pesquisa

Numa primeira etapa, portanto, será realizada uma pesquisa conclusiva causal de abordagem quantitativa que, segundo Malhotra e Birks (2006), tem como objetivo testar hipóteses específicas e examinar relações entre elementos de interesse. Nesse tipo de pesquisa, as informações necessárias são previamente definidas, de forma clara, e os resultados podem contribuir para outras pesquisas exploratórias.

Sendo assim, a técnica de coleta será a Survey, que é um dos métodos que podem ser utilizados para realizar uma pesquisa conclusiva. A pesquisa Survey, como explicam Pinsonneault e Kraemer (1993), possui três características básicas. A primeira é que nela se coletam dados quantitativos de algum aspecto da população estudada; a segunda característica relaciona-se com os dados, os quais podem ser coletados diretamente com o público-alvo através de questões, a terceira e última abrange a coleta é realizada junto a uma amostra que é uma parte da população de interesse.

Para a realização da pesquisa, o questionário utilizado foi elaborado com base no referencial teórico anteriormente apresentado e os objetivos a serem atingidos (vide Apêndice A). A estratégia de coleta, portanto, foi a aplicação de um questionário para toda a população de 100 *startups*. Para esta primeira etapa a técnica de análise foi a estatística descritiva, utilizada para descrever e resumir os dados.

3.3. Segunda Fase da Pesquisa

Na segunda etapa, a partir dos resultados da primeira, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Segundo Malhotra (2012), a pesquisa exploratória objetiva fazer uma busca (explorar) em um problema, para fornecer maiores informações sobre ele e, portanto, permitir uma maior compreensão da situação abordada. Para esse tipo de pesquisa, "as informações necessárias são definidas de forma ampla. O processo de pesquisa é flexível e não estruturado. A amostra é pequena e não representativa. A análise dos dados primários é qualitativa" (Malhotra, 2012, p. 59).

Para obter resultados mais relevantes e explorar ainda mais as informações que serão obtidas com a pesquisa quantitativa, a técnica de coleta de dados será a utilização de entrevistas em profundidade, abordando os principais tópicos que surgirem da etapa anterior. De acordo com Malhotra (2012, p. 121) "a entrevista em profundidade é uma entrevista semiestruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é estimulado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico".

Esta técnica permite identificar diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos estudados, de forma mais completa e detalhada, visando aos objetivos do estudo. Além disso, assim como define Demo (2007), os dados não são apenas colhidos, mas também são resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em um diálogo crítico com a realidade.

Para guiar a entrevista, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado (vide Apêndice B), que elencou os principais aspectos a serem explorados, de forma coerente e lógica. Este roteiro também foi dividido em blocos, com vistas à análise de contéudo, realizada posteriormente.

Por fim, após esta etapa, a técnica de análise que será utilizada será a análise de conteúdo. Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa:

> (...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

3.4 Análise dos dados coletados e Entrevista

Transformar dados coletados, ainda no seu estado bruto, em resultados de pesquisa, envolve a utilização de determinados procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível sua análise por parte do pesquisador. Para que isso seja possível, a etapa de análise e interpretação dos dados será feita por meio da análise dos conteúdos, que serão obtidos através das entrevistas. Conforme Minayo (2003, p.68), a análise e a interpretação fazem parte do mesmo processo: "O de olhar atentamente para os dados da pesquisa". Para a autora, esta fase possui três finalidades: (a) estabelecer uma compreensão dos dados coletados; (b) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas; (c) ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte. Para a análise dos dados será utilizada a estratégia interpretativa de análise de conteúdo que, para Gil:

> [...] constituem técnicas de análise de dados que se aplicam também às informações ou aos dados gerados pela própria investigação, que utilizam as categorias para organizar conceitualmente e apresentar a informação, mais interessados pelo conteúdo das categorias que pela frequência dos códigos [...] (GIL, 1994, p.66).

O método da análise de conteúdo manifesta-se como uma ferramenta para o entendimento da construção de significado que os atores sociais retratam no discurso (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). A análise de conteúdo, de acordo com Capelle, Melo e Gonçalves (2003), envolve um processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens obtidas na pesquisa de campo, que ocorre em três etapas:

Pré-análise**:** é uma fase para organizar e sistematizar ideias, onde se escolhem os documentos que serão analisados, retomam-se as hipóteses e os objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado e definem-se os indicadores que orientarão a interpretação final.

Exploração do material: nesta etapa, os dados brutos do material devem ser codificados, a fim de alcançar a compreensão central do texto.

Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: através do método interpretativo, os dados brutos tornam-se significativos e válidos, evidenciando as informações obtidas e permitindo ao investigador propor suas inferências e realizar interpretações de acordo com o referencial teórico e os objetivos propostos.

Entretanto, em algumas situações serão necessários dois estágios de análise: a análise de cada entrevista em separado e, posteriormente, o cruzamento das mesmas, pois, segundo Merriam (1998), é necessário entender o processo de cada entrevista isoladamente antes de encontrar aspectos que transcendam a particularidade de cada uma. De acordo com Merriam (1998):

> O nível de análise pode resultar em um pouco mais do que uma descrição unificada através dos casos, podendo conduzir a categorias, temas ou tipologias que conceptualizem os dados de todos os casos; ou podem resultar em uma teoria substantiva que ofereça uma estrutura integrada que cubra os múltiplos casos. (MERRIAM, 1998, p.195, tradução nossa).

Ainda, conforme Vergara (2005), as definições das categorias de análise podem ocorrer a partir de grade aberta, fechada e mista. No presente estudo será utilizada a grade aberta para a realização da análise dos dados coletados em campo. Neste caso da grade aberta "identificam-se categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se ao rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa e estabelecem-se categorias finais de análise" (VERGARA, 2005, p. 17).

3.5 População

Uma população, segundo Malhotra e Birks (2006) é o agregado de todos os elementos que compartilham um conjunto de características e que representam o universo de acordo com o propósito de uma pesquisa. A definição exata da população, como Hair *et al*. (2010) frisam, é essencial para a pesquisa, visto que ela possui as informações relevantes para o pesquisador. A população alvo deste estudo abrange gestores e responsáveis pela gestão de pessoas nas 100 *startups* digitais mapeadas.

Obteve-se 32 respostas válidas para o questionário enviado. Destes, seis sujeitos foram selecionados para realização da entrevista com intuito de aprofundar as informações coletadas via *survey*.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

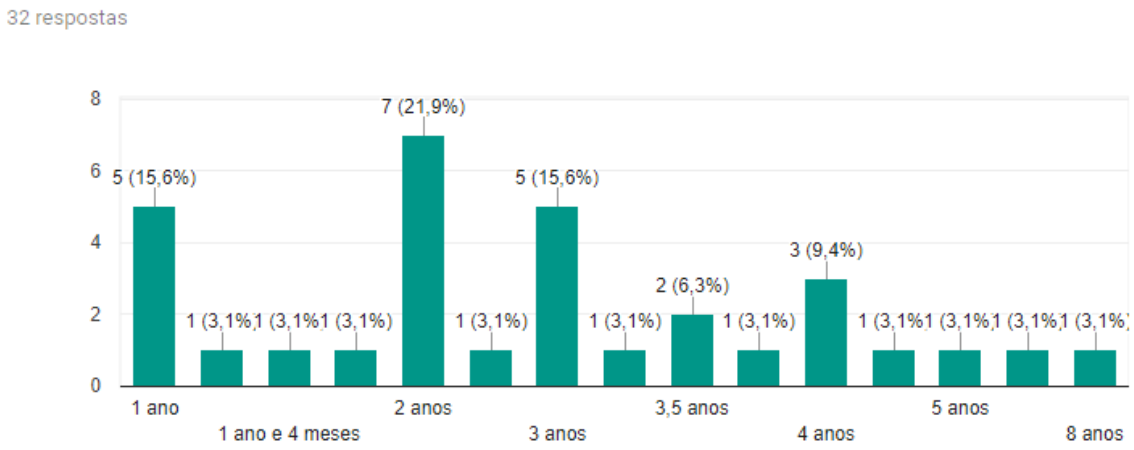
Na presente seção são apresentados os resultados obtidos na pesquisa. Primeiramente, são explicitados o perfil dos respondentes, bem como as principais constatações da etapa quantitativa deste trabalho. Na sequência, são analisados os resultados da etapa qualitativa, assim como as principais percepções dos respondentes.

4.1. ETAPA I - QUANTITATIVA

4.1.1. Perfil das *startups* Pesquisadas

A análise quantitativa foi realizada a partir de um questionário online com cerca de 1/3 do público mapeado – cem *startups*. Destas cem empresas, seis encerraram as suas atividades entre o inicio de 2017 e o final de outubro do mesmo ano. Esta pesquisa foi enviada para o email de contato de todas estas empresas e de seus responsáveis. Os respondentes foram questionados sobre o perfil do seu negócio, do seu time, estágio de maturidade da empresa e questões mais específicas relacionadas à gestão de pessoas nestas suas empresas. Das 32 respostas obtidas neste novo universo de 94 *startups*, 28 dos respondentes eram *CEO* ou sócios das empresas e a maioria está há dois anos no cargo (vide figura 13). A amplitude, entretanto, era maior, pois alguns estavam há 6 meses exercendo as suas funções e outros há 10 anos, totalizando uma média total de 4 anos.

Figura 13 - tempo no cargo

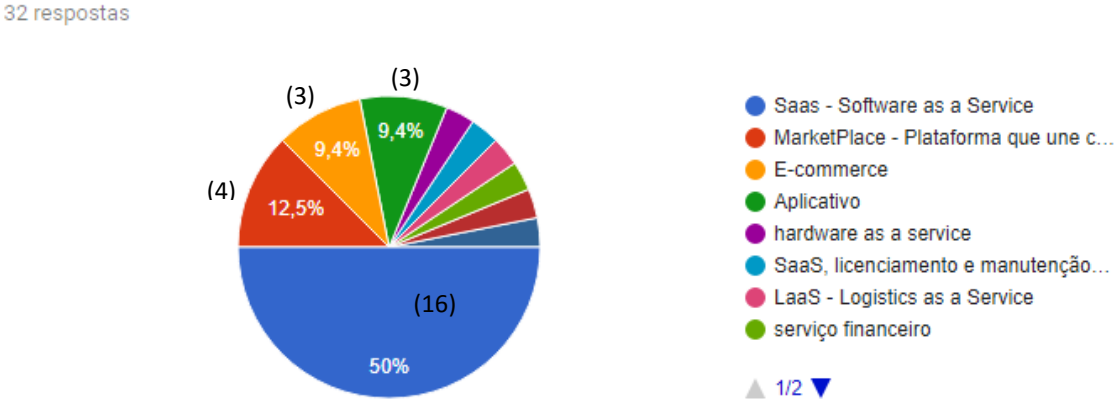


Fonte: dados coletados via Google Forms

Quando questionados sobre quem era a pessoa responsável pela Gestão de Pessoas da *Startup* (pergunta não-obrigatória), apenas 9 informaram que o responsável era o próprio *CEO* ou o sócio da empresa, o que indica que, provavelmente, nestas outras não exista um responsável em específico. Dentre a respostas havia apenas um respondente que denominava-se *head* de pessoas e cultura.

Os **modelos de negócio** mais presentes na pesquisa foram o de *SaaS – Software as a Service* e *MarketPlace.* (vide figura 14). O primeiro refere-se ao termo em inglês que pode ser traduzido como "software como um serviço", e é também conhecido como "*software* com base na *web*", pois consiste em um fornecimento de aplicativos pela internet no formato de assinatura, acessado online, em um site. Já o *MarketPlace*, por sua vez, pode ser caracterizado como um espaço virtual onde diversos produtos são disponibilizados por vários vendedores. Este espaço é gerenciado por um terceiro que pode ou não disponibilizar seus próprios produtos.

Figura 14 - modelos de negócio

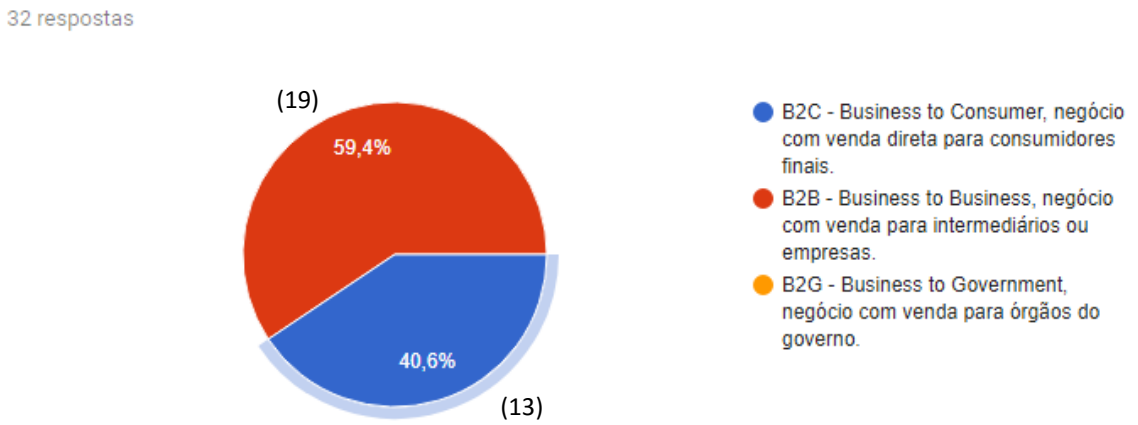


Fonte: dados coletados via Google Forms

Em relação ao tipo de negócio (vide figura 15), 19 dos 32 respondentes eram B2B, ou seja *Business to Business*, onde o público final são outras empresas, e não o consumidor final. Todos os negócios atuam nos mais diversos setores (vide figura 16), como saúde, educação, varejo, automotivo, dentre outros, mas os setores com maior

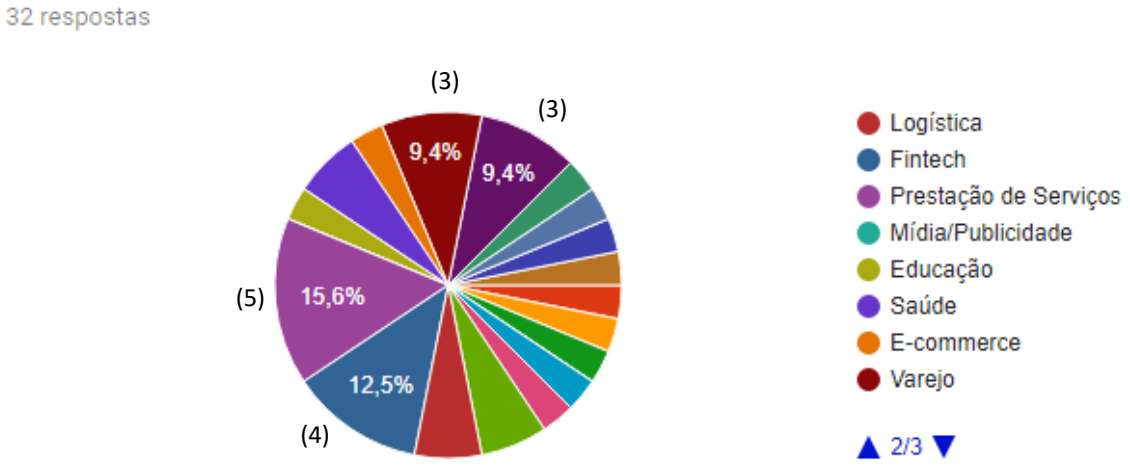
representatividade nas respostas foram prestação de serviços, com 5 respondentes, e Fintech – termo do inglês referente a *finance and technology*, que é utilizado para o uso de tecnologias inovadoras por empresas do setor financeiro para a entrega de serviços financeiros. Este último setor teve quatro respondentes na pesquisa.

Figura 15 - tipo de negócio



Fonte: dados coletados via Google Forms

Figura 16 - setor de atuação

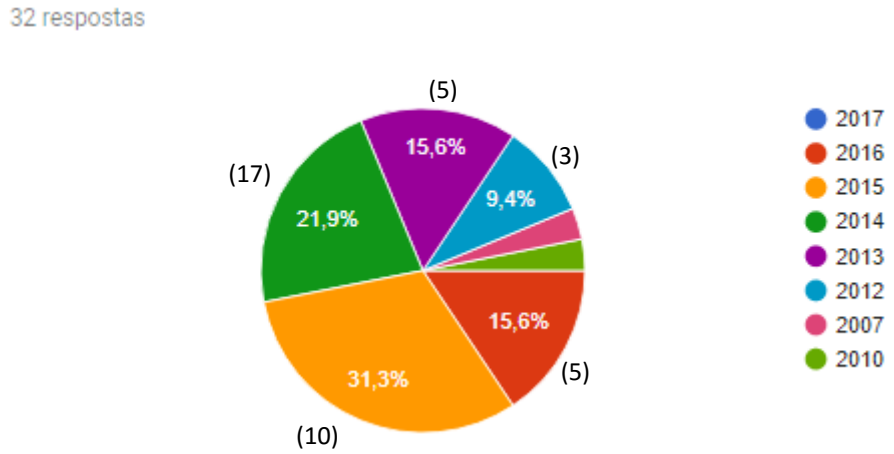


Fonte: dados coletados via Google Forms

De todas as empresas participantes da pesquisa, a grande maioria surgiu a partir do ano de 2014 vide figura 17): sete empresas neste primeiro ano, dez em 2015 e cinco

em 2016, o que indica que são relativamente novas no mercado. Estas *startups* possuem, em média, dez integrantes, mas a amplitude nesta questão foi expressiva, variando de dois a oitenta integrantes.

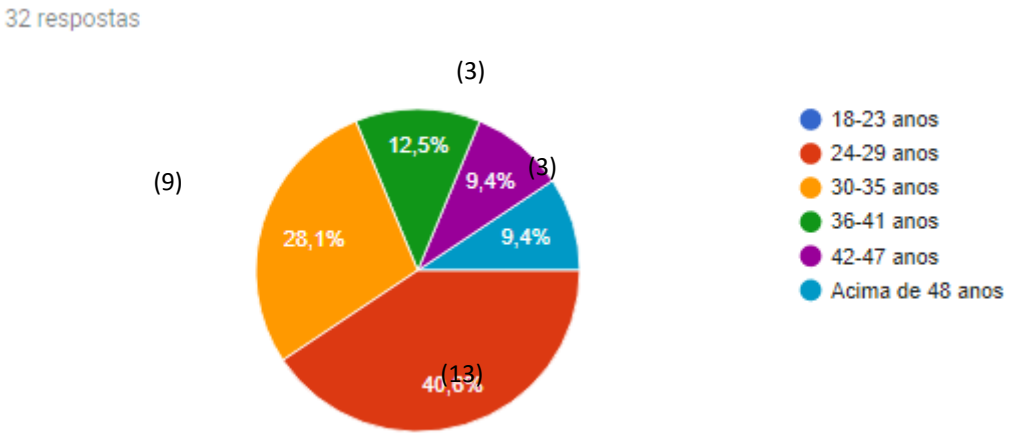
Figura 17 - ano de criação da *startup*



Fonte: dados coletados via Google Forms

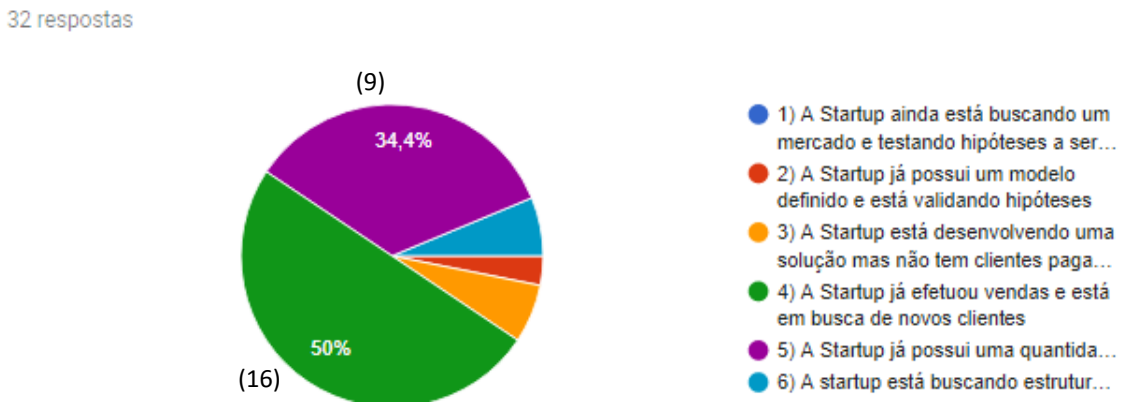
Analisando a idade dos empreendedores que fundaram estas empresas (vide figura 18), verifica-se que grande parte possui até trinta e cinco anos, dos quais treze possuem idade entre 24 e 29 anos e nove possuem idade de trinta a trinta e cinco anos. De todas as *startups* participantes, cem por cento delas são formalizadas, e apenas três não estão faturando. Em relação ao estágio de maturidade destas (vide figura 19), dezesseis já efetuaram vendas e estão em busca de novos clientes, doze destas *startups* já possuem uma quantidade significativa de clientes e estão escalando o seu negócio.

Figura 18 - idade média dos sócios



Fonte: dados coletados via Google Forms

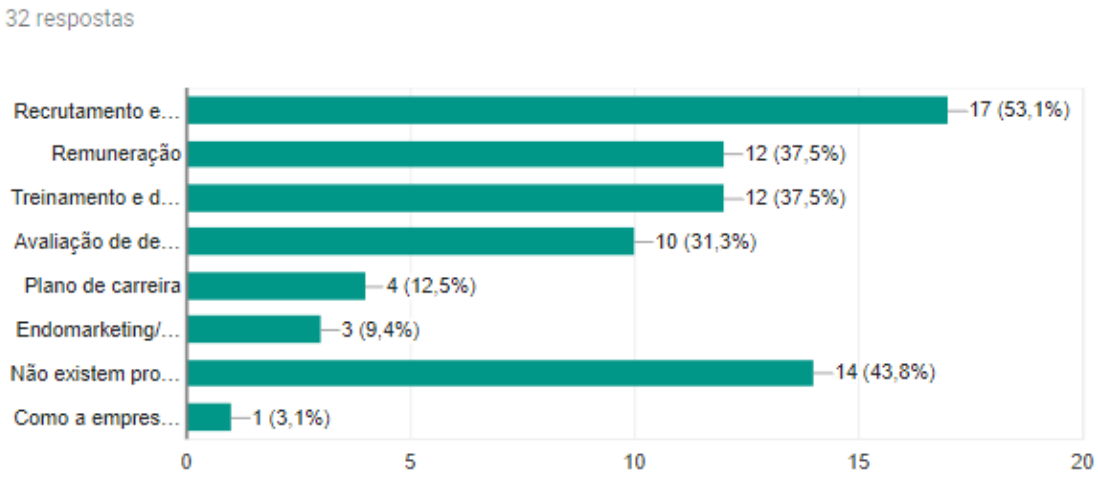
Figura 19 - idade média dos sócios



Fonte: dados coletados via Google Forms

Em relação aos processos de gestão de pessoas existentes nas empresas (vide figura 20), quatorze (14) respondentes informaram que a *startup* em questão não possuía nenhum processo formal. Dezessete (17) respondentes, entretanto, relataram que realizam um **processo de recrutamento e seleção** e doze (12) realizam também algum processo relacionado a **treinamento e desenvolvimento**, mas não se sabe em que nível de formalização estes processos ocorrem – se são estruturados, seguindo um padrão, ou se acontecem apenas quando é extremamente necessário, de qualquer jeito. Outros processos que surgiram nas respostas foram avaliação de desempenho, endomarketing, e plano de carreira, mas em quantidade de respostas bem menos significativa.

Figura 20 - processos de Gestão de Pessoas aplicados na *startup*



Fonte: dados coletados via Google *Forms*

4.1.2. Questões objetivas

A seção seguinte do questionário tinha como objetivo aprofundar um pouco mais a questão relacionada aos processos de Gestão de Pessoas. Foram aplicadas vinte e três questões objetivas obrigatórias que abordaram a existência (ou não) de processos, qual o nível de complexidade destes e o impacto que a área tem ou poderia ter na empresa. Foi utilizada a escala Likert para identificar o nível de concordância dos respondentes com a questão apresentada, e utilizou-se uma escala de 6 pontos para evitar o viés da tendência central.

Nas *Startups* analisadas, verificou-se que é bastante baixo o número de empresas que possuem um responsável apenas pela Gestão de Pessoas. Ao mesmo tempo, ao serem questionados se esse fato causa muitos transtornos, a média também foi relativamente baixa, indicando que, apesar de não ter uma pessoa em específico para cuidar desta área, provavelmente os responsáveis atuais por alguns processos de Gestão de Pessoas sentem-se satisfeitos com a atual situação. Esta possível constatação, entretanto, não quer dizer que os sócios destas empresas não queiram priorizar estas atividades de Gestão de Pessoas em algum momento, pois a média desta afirmação ficou baixa (vide quadro 1). Isso indica que preferem continuar exercendo-as paralelamente com a atividade-fim e dando foco

apenas quando necessário (ou quando tiverem tempo), pois em uma das afirmações a maioria dos respondentes afirmou não ter tempo para priorizar estas atividades específicas da área.

Outro aspecto interessante que pode ser verificado no Quadro 2 é o fato de que, embora os respondentes afirmem ter uma cultura organizacional definida e forte, também afirmam não ter tempo e nem recursos financeiros para a Gestão de Pessoas. Esta constatação foi investigada também na etapa qualitativa, questionando os respondentes sobre essa diferença na média entre estes fatores de cultura, tempo e recursos.

Quadro 2 - status da Gestão de Pessoas nas *startup*s

Questões	Média
A *startup* possui uma cultura organizacional (missão, visão e valores, etc) definida.	**4,28**
A *startup* não tem recursos financeiros para em priorizar as atividades relacionadas à Gestão de Pessoas.	**4,03**
Existe um suporte para adaptação ao trabalho cada vez que um funcionário entra na *startup*.	**3,63**
Na *startup* não temos tempo para priorizar as atividades relacionadas à Gestão de Pessoas.	**3,41**
Existem processos para reter os funcionários na *startup*	3,09
A *startup* não tem interesse em priorizar as atividades relacionadas à Gestão de Pessoas.	2,5
A *startup* não conta com uma pessoa responsável pela Gestão de Pessoas e isto tem causado muitos transtornos.	2,69
Existe(m) funcionário(s) responsável(is) apenas pela gestão de pessoas.	1,81

Fonte: dados coletados via Google Forms

Os motivos que, aparentemente, são os principais por estas *startups* não terem uma pessoa dedicada exclusivamente a esta atividade é a falta de recursos financeiros e de tempo. Consequentemente, acredita-se que não são bem definidos os processos para reter os colaboradores, com média 3,09, mas processos mais fáceis (como dar um devido suporte para adaptação ao trabalho cada vez que um novo profissional entra na empresa – vide quadro 2) são melhores executados, recebendo uma média de 3,63. Aspectos mais

tradicionais de uma *startup*, como uma cultura forte e bem definida também aparecem com uma média bem alta de concordância entre os respondentes.

Grande parte dos que responderam ao questionário afirmou que sabem quais as competências e perfis profissionais que se enquadram na *startup* (vide quadro 3). Acredita-se que este fato deve-se ao fato de ter uma cultura muito bem definida na maioria destas empresas. Apesar desse fator ser claro para os respondentes, fica evidenciado que, após a entrada dos novos colaboradores, os demais processos vão sendo deixados de lado: pouquíssimos deles recebem um devido acompanhamento ou avaliação de desempenho (seja semestral, seja anual), e suas funções e cargos também não são descritos.

Quadro 3 - Competências, cargos e avaliação de desempenho

Questões	Média
Sabe-se quais as competências e perfis profissionais que se enquadram na *startup*.	**4,46**
Todas as funções e cargos dos colaboradores da *startup* são descritos.	3,06
Todos os colaboradores realizam uma avaliação de desempenho anualmente/semestralmente.	2,63

Fonte: dados coletados via Google Forms

O que se desconhece, na verdade, é se os gestores das empresas tem consciência do impacto que a falta de priorização desses processos pode ocasionar a longo prazo. Conforme comentado por alguns empreendedores que responderam à pesquisa, a realidade de uma *startup* faz com que, na maioria das vezes, muitos colaboradores acabem desempenhando diversas funções diferentes das suas. Desse modo, a longo prazo, a falta de acompanhamento ao funcionário e a não descrição de cargos e competências pode fazer com que ele desmotive-se e não saiba quais são suas perspectivas e possibilidades dentro da empresa ou, ainda, o que é esperado dele. Na etapa qualitativa, podem ser abordadas estas questões e pode também ser investigado se existem planos de atentar-se para elas a médio ou longo prazo.

De acordo com estas afirmações, a *startup* não consegue mão de obra qualificada no mercado para as suas contratações. Não se sabe, entretanto, se isso deve-se ao fato de a empresa não possuir recursos suficientes para atrair os profissionais, ou se a dificuldade

acaba sendo a não definição dos critérios para estas seleções (vide quadro 4) – que refletem, consequentemente, quem será o perfil, atividades principais e onde irão atrás destas pessoas. Este nível de aprofundamento sobre estas questões pode ser melhor explorado na análise qualitativa também.

Quadro 4 - Mão de obra e critérios de seleção

Questões	Média
Existem critérios definidos e explicitados para realizar o recrutamento e seleção.	3,2
A *startup* não consegue mão de obra qualificada no mercado de trabalho.	3,19

Fonte: dados coletados via Google Forms

Tratando-se de remuneração, nota-se que existem alguns critérios internos igualitários para remunerar os colaboradores, mas não parecem existir critérios para promover uma pessoa ou mudá-la de área, pois as médias de ambas afirmações foram bem diferentes (vide Quadro 5). Ainda observando o este quadro, nota-se que as médias indicam que os critérios para remunerar os profissionais das *startups* levam em consideração principalmente o mercado de trabalho, e, também, as suas expectativas e necessidades, mas este último fator em um nível menor.

Quadro 5 - Remuneração, promoção e turnover

Questões	Média
Os critérios utilizados para remunerar os colaboradores levam em consideração o mercado de trabalho.	**4,37**
Os colaboradores são remunerados de acordo com critérios previamente estabelecidos.	**3,93**
Foram utilizados padrões internos de equidade para remunerar os colaboradores.	**3,8**
As recompensas dadas aos funcionários são definidas levando em consideração as expectativas e necessidades dos mesmos.	3,56
Os critérios de promoção são claros para todos.	2,94
A *startup* possui alto turnover de funcionários.	2,15

Fonte: dados coletados via Google Forms

Apesar disso, a média da afirmação sobre existir um alto *turnover* de funcionários foi bastante baixa, o que indica que estes e outros fatores atualmente não são fatores motivadores para os colaboradores resolverem sair da empresa. O que pode ser investigado na etapa qualitativa é se existe a intenção de formalizar este processo, quando, e também se já houve algum questionamento por parte de algum colaborador em relação a este aspecto.

Em relação a treinamentos, um fator interessante ficou em evidência: os respondentes afirmaram que não contam com uma excelente oferta de cursos no mercado para capacitarem os colaboradores da empresa (vide quadro 6). Em contrapartida, há uma média satisfatória que informa que os treinamentos para desenvolver e capacitar os funcionários são constantes. Além disso, ao proporcionarem e buscarem estes treinamentos, na maioria das vezes tentam levar em consideração as competências mais importantes da *startup* – fator que já havia aparecido com uma média bem alta anteriormente, o que confirma que sabe-se quais são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mais importantes que a equipe deve ter.

Quadro 6 - Treinamentos e cursos disponíveis no mercado

Questões	Média
Quando oferecidos, os treinamentos levam em consideração as competências mais importantes da organização.	**4,16**
Treinamentos para capacitar e desenvolver os colaboradores são constantes.	3,62
A *startup* conta com excelente oferta de cursos para capacitação no mercado.	2,84

Fonte: dados coletados via Google Forms

Na etapa qualitativa pode-se explorar o motivo destes empreendedores não estarem satisfeitos com a oferta de cursos no mercado, visto que a cada dia são oferecidos uma gama bastante abrangente de cursos online, presenciais, com um valor de investimento alto e até mesmo muitos gratuitos. Além disso, seria interessante verificar se existe uma periodicidade para eles acontecerem ou se acontecem apenas sob uma maior urgência.

4.1.3. Análise das Questões Dissertativas do Questionário

Nesta seção são apresentadas as análises da respostas às duas questões dissertativas que contavam no final do questionário enviado aos pesquisados.

a) Quais são as maiores dificuldades relacionadas à Gestão de Pessoas que a *startup* tem enfrentado?

Dentre as maiores dificuldades relacionadas à Gestão de Pessoas citadas pelos respondentes, foram encontrados 3 "padrões" ou tópicos de maior destaque. O primeiro e mais comentado entre eles é a **falta de recursos financeiros para o recrutamento e seleção de profissionais qualificados,** e para os demais processos de Gestão de Pessoas em si. Esta escassez de recursos e orçamento resulta em uma série de problemas, e inicia ocasionando a falta de atratividade para contratar profissionais qualificados do mercado. Esta dificuldade ocorre também em virtude de não ter uma pessoa responsável especificamente por Gestão de Pessoas – os sócios não possuem tempo para dedicar-se apenas a este processo, mas principalmente que "é difícil concorrer com o salário oferecido por grandes empresas", citou um dos empreendedores.

Além disso, em função desta falta de recursos para a contratação, alguns empreendedores citaram que é difícil manter a equipe engajada em função da baixa remuneração. Foi comentado que "muitos jovens tem uma visão distorcida do que é realmente trabalhar em uma *Startup* – transparecida pela mídia, e quando deparam-se com a realidade – trabalhar duro, fazer de tudo um pouco, dentre outras coisas, o profissional acaba desmotivando-se depois de algum tempo". Como consequência, alguns respondentes também citaram a falta de qualidade no trabalho desenvolvido pelos contratados.

Outro fator que contribui para isso é o recrutamento de talentos, conforme brevemente mencionado acima. Pela escassez de recursos e de tempo, a maioria das pessoas de dentro das *startups* acabam dedicando-se mais à atividade-fim e não conseguem focar em um processo de recrutamento de qualidade. Os sócios, por sua vez, também não dispendem de tanto tempo para este processo, mas mesmo assim acabam o fazendo a parte mais operacional do recrutamento, na maioria das vezes. Deste modo,

julgou-se importante investigar na etapa qualitativa como acontecem as contratações em uma *startup,* se acabam seguindo um padrão ou se são feitas através de indicações, sem critérios de seleção pré-definidos.

Foram citados outros problemas tais como, não existir uma estruturação da área, e o mais crítico, a falta de experiência daquele que acaba tendo que exercer o papel de gestor de pessoas. Na verdade, o que ocorre é justamente a falta de gestão dos talentos da empresa. Um dos empreendedores afirmou que este problema, por sua vez, acarreta em um desalinhamento de expectativas entre o time e problemas de comunicação. "Esta falta de experiência faz com que ocorra um desalinhamento de visão e um mal entendimento para orientar as ações – tanto as da própria área quanto as da empresa. É difícil até mesmo a definição dos processos da área." Muitas vezes estes processos não são formalizados quando a empresa está no início das suas operações e são deixados de lado, por exemplo, como avaliação de desempenho, feedback, remuneração estratégica, retenção de talentos e o próprio alinhamento estratégico da área com a empresa. "Fica difícil, portanto ter um equilíbrio entre a atividade-fim e a Gestão de Pessoas", completou o empreendedor.

b) Se você tivesse que sugerir uma melhoria relacionada à Gestão de Pessoas para sua *startup*, qual seria?

Ao final das questões objetivas os participantes foram convidados a sugerir uma melhoria à Gestão de Pessoas para a sua *startup*. Uma das sugestões que tiveram mais destaque foi a proposição de um responsável interno exclusivo para esta área, capaz de dedicar seu tempo integralmente para todas as questões relacionadas às pessoas. Para isso, antes de tudo, os respondentes informaram que seria necessária a contratação de uma pessoa que tivesse experiência e capacidade de lidar com esses desafios. Após a contratação, esta pessoa ficaria encarregada de, aos poucos, definir melhor os processos e estruturar a área, sempre alinhada com a cultura da empresa.

Dentre as sugestões surgiu também uma alternativa para as *startups* que não irão investir no momento na **contratação de uma pessoa em específico**: dedicar um time, em um período semanalmente, para trabalhar isoladamente do resto do grupo para que, com calma e foco, consigam enxergar os principais pontos da área a serem trabalhados por eles no momento. Além disso, alguns empreendedores citaram a possibilidade de ter um **mentor externo** para auxiliar neste processo também.

Para que a área cumpra a sua função, foram listados pelos respondentes diversos processos como sendo necessários, para que sejam melhorados ou implementados e aconteçam rotineiramente. Inicialmente, foram sugeridas políticas que ajudariam no **recrutamento e seleção**, como a melhoria deste para identificar perfis comportamentais e selecionar pessoas que estejam mais alinhadas com a cultura da empresa. Além disso, os respondentes informaram que seria importante implantar um **programa de avaliação de desempenho** da equipe, além de promover um **acompanhamento mais próximo** com a prática de *feedbacks* e a criação de ferramentas que possibilitem ter um **canal de comunicação** mais constante com os funcionários e, ao mesmo tempo, investir em **atividades para estimular o trabalho** em equipe.

Outra sugestão **dada foi a criação de um referencial (ou "manual") sobre ética**, **comportamento e bom uso dos recursos da empresa**. A ideia é que este documento proporcione uma **visão geral da cultura da empresa, ajudando na gestão do conhecimento e facilite a integração e ambientação dos novos colaboradores**. O **desenho de um plano de carreira** também foi citado como uma prática a ser definida, bem como a estruturação da política salarial, mas acredita-se que estes processos sejam colocados em prática quando a Gestão de Pessoas da *startup* em questão estiver mais "madura". Por fim, em um nível mais desenvolvido, foi sugerido um maior **alinhamento da Gestão de Pessoas com a estratégia da *startup***.

Após a análise das contribuições dos empreendedores para esta pesquisa, fica evidente que este assunto é, por muitas vezes, reconhecido como relevante pelos gestores das *startups*. Entretanto, como alguns respondentes mesmos citaram no questionário, nas fases iniciais de uma *startup* é difícil priorizar este assunto, pois no dia a dia existem incertezas como modelo de negócio, monetização, estratégia de crescimento, etc. Um fator a ser explorado na etapa qualitativa desta pesquisa é a partir de qual momento a falta de uma pessoa na Gestão de Pessoas passa a ser uma dor crítica para a empresa.

4.2. ETAPA II – QUALITATIVA

Na etapa qualitativa deste trabalho foram entrevistados gestores de 6 *startups*. Ao longo da análise destas entrevistas, cada *startup* será citada de acordo com o resumo exposto no Quadro 6, que tem o objetivo de organizar e compilar algumas das principais informações sobre as empresas em questão.

Quadro 7 - *startups* analisadas

Startup	Tempo de mercado (anos)	Nº de funcionários	Recebeu investimento?	Idade média dos sócios
A	5	8	Não	24-29 anos
B	2	4	Não	24-29 anos
C	8	5	Não	36-41 anos
D	5	5	Não	42-47 anos
E	3	25	Sim	24-29 anos
F	2	80	Não	24-29 anos

Fonte: elaborado pela autora

A partir da análise das entrevistas realizadas foram identificadas as seguintes categorias de análise:

Quadro 8 - Categorias de Análise

Categoria de Análise	Definição
A - Situação atual e futura da área de GP nas *startups*	Identificar o status atual da gestão de pessoas nas *startups* dos entrevistados e entender os planos futuros (se existem) para a área. Para responder esta questão usaremos como base as questões de número 1, 4, 5 e 9 do questionário da etapa qualitativa.
B - Principais desafios de GP e estratégias adotadas	Identificar a partir de que momento começaram a surgir os maiores momentos em relação à Gestão de Pessoas, assim como as estratégias que foram utilizadas para criar e manter a área dentro dessas *startups*. Serão utilizadas as questões de número 3, 4 e 7 e 8 como base para esta categoria.
C - Influência da Gestão de Pessoas nas *startups*	Esta categoria visava entender, a partir da visão dos respondentes, a influência da Gestão de Pessoas em relação a aspectos como cultura, *turnover* de funcionários, etc. Para responder esta questão utilizaremos como base as perguntas de número 6, 8 e 10.
D - Status das principais atividades de GP	Identificar como são feitos os principais processos de gestão de pessoas identificados na etapa quantitativa, como Recrutamento & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento, nas *startups* hoje. Serão utilizadas as questões de número 11, 12, 13 e 14 para analisar esta categoria de análise.
E - Status dos processos secundários	Identificar o status dos demais processos de Gestão de Pessoas nas *startups* pesquisadas. Serão utilizadas as questões de número 15, 16, 17, 18, 19 e 20 para analisar esta categoria.

Fonte: elaborado pela autora

4.2.1. Situação atual e futura da área de GP nas *startups*

Nessa categoria de análise discute-se o *status* atual da Gestão de Pessoas nas *startups* dos entrevistados, principalmente buscando entender em que níveis se encontram os fatores e processos relacionados à área. Além disso, objetiva-se entender quais planos futuros para a área de Gestão de Pessoas das *startups*.

O formato da área de Gestão de Pessoas identificado nas entrevistas, de uma forma geral, foi bem distinto: algumas sem estrutura, sem alguém responsável diretamente, outras com alguns processos definidos e com um ou mais responsáveis – dependendo do tamanho da empresa.

Nos relatos das entrevistas não foi encontrada relação significativa entre o tempo de empresa e a estruturação da área. O depoimento a seguir foi dado pelo *CEO* da empresa A.

> Não tem uma política ou prática formal de Gestão de Pessoas, nem plano de cargos e salários ou algo do tipo. Existem cargos definidos no papel, mas que se mesclam no dia a dia. Três vezes por semana acontecem reuniões sobre como está a empresa. Feedbacks são dados na hora, quando necessários, pelo menos em uma vez na semana.

Foi identificado, de forma unânime nas entrevistas, que semanalmente são realizadas reuniões na empresa para alinhamento entre funcionários, principalmente quanto menor é a *startup*. Estas reuniões podem acontecer em maior ou menor frequência, de acordo com a demanda, conforme evidencia o *CEO* responsável pela *startup* B.

> É meio subjetivo. Na semana tem pelo menos um dia em que fazemos uma reunião. Não é formal, mas é mais para saber como estão indo as coisas, o que está sendo feito, em que parte necessita de ajuda, nesse sentido. Muitas vezes essas atividades ocorrem com maior frequência. Existe a necessidade de conversar mais e, às vezes, conforme demanda, a frequência aumenta. Hoje não existe um método ou política de Gestão de Pessoas na empresa. É tudo feito muito no dia a dia.

Na *startup* E, que há menos de um ano recebeu um investimento, a situação já é diferente, pois atualmente existe uma pessoa em tempo integral cuidando das atividades e de alguns processos de Gestão de Pessoas. O gestor da *startup* F, por sua vez, comenta de forma um pouco mais detalhada como é a estrutura atual para cuidar de 80 funcionários:

> Com quase um ano de empresa começou-se a pensar sobre mais práticas de Gestão de Pessoas, pois quando tinha 20 pessoas não existia tanta demanda

> integral de R&S, na minha visão. Atualmente contamos com um trio que cuida da área. Contamos com um estagiário e dois funcionários efetivos, e eles são 100% dedicados à área de pessoas, semanalmente.

Ao longo da entrevista os participantes foram questionados sobre a intenção de contratar um funcionário exclusivo para cuidar das demandas da área, caso ainda não existisse. Nas empresas que possuem menos funcionários, todas citaram que esta questão depende de vários fatores, principalmente a quantidade de tarefas da área, que normalmente ainda é baixa. A visão que o gestor responsável pela empresa possui sobre a Gestão de Pessoas influencia diretamente também nesta decisão, conforme pode-se observar pelo depoimento de um gestor da empresa A.

> Nunca foi pensado em colocar alguém. Não existe um planejamento para estruturar a área no futuro. O *CEO* da empresa é quem cuida desta área hoje, e ele acredita que Gestão de Pessoas é algo intrínseco. Ele diz que "A empresa tem que valorizar as pessoas e considera que o que ele faz é bem feito". Ele considera também que enquanto tem a equipe unida e está todo mundo engajado a Gestão de Pessoas está sendo bem feita." Mas acredito que irá chegar um certo momento em que o *CEO* não vai mais dispender o seu tempo para estas questões

Em algumas ocasiões, nota-se que a possibilidade de contratação de alguém para atuar exclusivamente na Gestão de Pessoas depende também de a empresa sofrer alguma expansão ou receber investimento. O *CEO* da empresa B comenta:

> Não tenho planos de estruturar a área ou contratar alguém para isso no momento, e essa é uma das menores preocupações que tenho hoje. Provavelmente isso terá uma relevância bem maior quando tivermos um plano de expansão. Acabamos nos espalhando por mercados diferentes, inclusive no exterior, e com isso acabamos ficando com um perfil um pouco diferente das *startups* de aplicativo comuns. Fomos testando projetos de expansão e esse próximo projeto deve ocasionar um aumento de equipe. De acordo com o que acontecer com essa expansão iremos estruturar algo na área, mas ainda não é certo.

Novamente aspectos como a mentalidade dos gestores e demanda apareceram com destaque nos depoimentos de um entrevistado. Além disso, o *CEO* da empresa E, que já recebeu investimento de um fundo de investimentos privado, comenta que ter uma pessoa na área não fica caro a partir do momento em que existe demanda, somado principalmente à importância que a liderança da empresa dá à Gestão de Pessoas.

> Na verdade, se a empresa não tem a real necessidade, não tem porque ela ter uma pessoa dedicada exclusivamente para o RH, pois obviamente tu irá avaliar que financeiramente não vale a pena. Não tem o que fazer. Caso tu tenhas trabalho para aquela pessoa o financeiro não será problema. O financeiro deriva de uma necessidade intrínseca da empresa, e se ela precisa muito contratar alguém e, ao mesmo tempo, está preocupado em desenvolver as pessoas, criar métricas de performance individual, coletiva, de motivação e de crescimento, não tem como alguém não dedicado para fazer apenas isso. É

> impossível. Se a empresa ainda não está preocupada com esses fatores fica realmente caro.

Além disso, nota-se que, normalmente, os gestores avaliam uma séria de fatores para concluir se é ou não necessário alocar uma pessoa para cuidar da Gestão de Pessoas. Durante as entrevistas, surgiu um número ideal de funcionários a partir do qual seria interessante colocar alguém dedicado em tempo integral para trabalhar na área. O depoimento a seguir é do *CEO* da empresa C:

> São vários aspectos que devem ser levados em conta, na minha opinião. Devemos avaliar se temos demanda interna crescente ou não, se os nossos recursos financeiros estão alinhados com essa necessidade, e também a quantidade de pessoas trabalhando na equipe é bastante relevante. Acredito que tendo até 10 pessoas na empresa não precisaria de uma pessoa exclusiva dedicada para RH.

Em uma outra entrevista esse mesmo número mínimo de 10 pessoas também foi citado como ideal. Apesar de hoje a *startup* contar com um número menor de funcionários, o *CEO* da empresa D reforça o cuidado e a importância que ele e os sócios deram para os processos de Gestão de Pessoas desde o início das atividades da empresa, levando em consideração as experiências anteriores em suas carreiras. Um aspecto interessante a ser observado é o fato de a idade média dos sócios desta empresa ser maior que as demais.

> De acordo com a minha experiência, o ideal seria ter alguém dedicado exclusivamente para a área a partir de 10 pessoas na empresa, pois com menos que esse número não existe demanda. Na minha empresa atual eu não senti falta pois o tempo que tivemos 9 funcionários foi curto, mas a partir de uma equipe de 10 pessoas é importante pensar em coisas mais estruturadas. Desde o início cuidamos para ter descrições de cargos e funções, uma ideia de carreira (não um plano formal), mas ao menos ter uma descrição do cargo, das atividades, das tarefas e responsabilidades de cada função. Temos tudo isso formalizado. Hoje usamos uma consultoria externa para nos ajudar na contratação (de RH) para fazer a parte de avaliação psicológica e buscar o perfil de pessoas que quisermos. Felizmente deu muito certo, achamos pessoas que se adaptaram bem à empresa e que eram parecidas conosco

Outra questão abordada nas entrevistas foi se a falta de dinheiro era mesmo o principal motivador para a não contratação de alguém dedicado à Gestão de Pessoas (conforme constatação da parte quantitativa da pesquisa) em tempo integral ou se existia algum outro aspecto. O gestor da empresa F, que atualmente é responsável pela área de gestão de pessoas na *startup*, comenta que, novamente a visão da liderança tem grande relevância para a velocidade com que a Gestão de Pessoas evolui na empresa.

> “Sim, o principal motivo é dinheiro, mas também é pela falta de clareza da importância da área de GP. Depois os sócios e os líderes vão enxergando essa

> importância e necessidade. No início eles dão apenas importância para o negócio e depois passam a ter essa virada de chave, dedicando-se mais à área."

O gestor da empresa A também comenta, brevemente, que percebe que a área ainda não é tão valorizada em pequenas empresas, mas reforça que a falta de recursos financeiros ainda é o principal motivo, reforçando a constatação da etapa quantitativa da pesquisa, conforme relata: "Principalmente cita a falta de dinheiro, mas existe a falta de reconhecimento da importância do RH."

Conforme a *startup* ganha tempo de mercado e passa a ter um número maior de funcionários, a tendência é que seus líderes comecem a pensar em Gestão de Pessoas em um nível mais complexo, deixando um pouco de lado a questão financeira e envolvendo aspectos como cultura, pensando mais a longo prazo, de forma estratégica. O *CEO* da empresa "E" aborda estes pontos no seguinte trecho da sua fala:

> Sempre existe a questão financeira, acima de tudo. Uma empresa pode terceirizar RH, muitas vezes, se a frequência de contratações não for tão grande, mas no nosso caso não foi mais rentável e isso afetou boa parte da decisão. Em segundo lugar, eu queria que tivesse alguém "dentro de casa" que pudesse recrutar para ser "aculturado" e recrutar baseado na nossa cultura. É importante ter alguém exclusivo para cuidar de Gestão de Pessoas e recrutamento quando tu passas a recrutar mais pessoas que não fazem mais parte do teu círculo de networking e que tu não sabes se vão se encaixar bem. A partir disso foi necessário ter um processo mais formal, como nós criamos. É necessário que alguém te ajude a avaliar se essas próximas pessoas vão se encaixar ou não na tua empresa, e além disso que construa esses *guidelines* antes para depois comparar com estas próximas pessoas.. O principal é a parte financeira e a da cultura, basicamente.

Um dos entrevistados, o *CEO* da *startup* B, estabeleceu uma relação entre o tipo de serviço que a sua *startup* presta e a necessidade de contratar um gestor de pessoas, não ficando restrito apenas ao tamanho da empresa. É interessante que este gestor não perceba a importância das práticas de Gestão de Pessoas em um ambiente onde os funcionários possuam os mesmos conhecimentos técnicos.

> O tamanho da empresa e o tipo de serviço que tu prestas tem muito a ver com contratar alguém exclusivo para a Gestão de Pessoas ou não. Hoje temos pessoas muito semelhantes na nossa empresa, tanto em nível de conhecimento e estudo, quanto de responsabilidades. Isso para nós é um fator positivo, pois facilita muito o meu RH e eu não tenho uma diferença muito grande entre os meus funcionários. Uma *startup* que tenha várias profissões diferentes pode exigir muito mais, e isso demanda mais gestão. O ponto do dinheiro, sem dúvidas, é o ponto principal. Além disso, em *startups* as pessoas entram em atividades bem variadas. Se eu contratar alguém para a Gestão de Pessoas, ao mesmo tempo a pessoa vai ter que colaborar e fazer muitas outras atividades, pois eu nem teria atividade suficiente para a pessoa apenas de RH, e existem outras demandas mais latentes que eu acabaria utilizando ela também.

Na parte final deste relato acima, é possível verificar também uma prática que foi relatada por todos os entrevistados: em um ambiente de *startup*, as pessoas tendem a fazer diversas atividades que nem sempre são relacionadas apenas com a sua função específica. Com isso, o gestor justifica que, inicialmente, a solução para contratar alguém exclusivo para a área seria alocá-la também em outras atividades que possam surgir.

A demanda, portanto, é um dos fatores mais determinantes também. O relato a seguir fornecido pelo gestor da *startup* D que, novamente, trouxe uma opinião baseada no seu tempo de experiência no mercado. Para ele, quanto mais madura e complexa a *startup*, maior se torna a necessidade de contratar alguém para gerenciar a área de Gestão de Pessoas.

> Acho que a falta de demanda, no começo, impede essa contratação. Sendo bem sincero, uma *startup* de até dois anos não faz nenhum sentido falar nisso, realmente não tem demanda. No início, geralmente são os sócios fundadores e no máximo umas 3 pessoas. Agora com *startups* que já possuem dois ou três anos, que já foram investidas, é muito mais normal ter alguém apenas para essa posição. Obviamente o dinheiro pesa muito em uma *startup*, e ao mesmo tempo se sabe que as *startups* são baseadas em talentos, então não se fala em talentos sem gestão de pessoas. Mas não tem sentido quando você ainda é muito pequeno. Não tem como criar uma área que não tenha demanda.

O aspecto qualidade foi citado como determinante para o *CEO* da *startup* "C", que reforça que nem sempre o fator financeiro é o determinante para a contratação de um gestor de pessoas. De uma forma geral, podemos ver que os gestores tendem a analisar mais de dois aspectos para tomar essa decisão.

> Entendo que até um determinado tamanho da empresa a gente consiga fazer essa gestão de pessoas e da *startup* sem perder a qualidade dos processos. Entendo também que precisaremos de uma pessoa dedicada para isso quando a qualidade dessa gestão estiver sendo comprometida, não é nem tanto a questão financeira. A questão financeira faz parte, é claro, mas acho que a junção da questão financeira, de projetos e quantidade de pessoas irá definir a nossa necessidade de ter uma pessoa focada para olhar esses aspectos do RH.

De acordo com os relatos acima, percebe-se a intenção de estruturar melhor a área de Gestão de Pessoas, conforme demanda, mas alguns gestores ainda não percebem a importância que este processo tem. Um Modelo de Gestão de pessoas pode auxiliar e oferecer suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo (DUTRA, 2013). Além disso, verifica-se que realmente os empreendedores sentem menos problemas de burocracia e estão mais preocupados com os desafios de crescimento, como o acesso a capital, conforme constatado pela Endeavor em sua pesquisa sobre "Os desafios do Empreendedor Brasileiro".

4.2.2 Principais desafios de GP e estratégias adotadas

Esta categoria foi criada com o objetivo de identificar quais são os principais desafios de Gestão de Pessoas nas *startups*, assim como a partir de qual momento eles começaram a se tornar mais concretos no dia a dia destas empresas. Além disso, buscou-se entender quais foram as estratégias utilizadas para contornar estes desafios que surgiram ao longo do tempo.

Em alguns casos, em função do pouco tempo de mercado ou da quantidade de funcionários, fica mais difícil destacar qual o principal problema enfrentado pela *startup*. O gestor da *startup* A, em sua fala, destaca algumas questões cotidianas. O que fica aparente, entretanto, é um problema de comunicação entre a liderança e a equipe.

> Os desafios não são claros ou latentes ainda, pois a equipe é enxuta.. Os maiores desafios ainda não vieram à tona, mas normalmente os empregados questionam-se sobre sempre sobre os *KPI's*, quando terão aumentos, o que terão que fazer pra se desenvolver, se terão algum colega novo, como está o trabalho, etc.. Desde sempre tem essas duvidas entre os colaboradores, mas eles continuam trabalhando na atividade principal relacionada à empresa e acabam não focando nessa questão, acabamos não falando sobre isso diretamente. Essas são questões comuns dentro de uma *startup*.

Uma unanimidade nas entrevistas foi o fato de que o maior desafio encontrado pelos gestores acaba sendo o recrutamento e seleção de funcionários. No início das atividades da empresa os próprios sócios acabam fazendo este trabalho, normalmente recrutando através de indicações ou contratando pessoas conhecidas, mas depois eles acabam por delegar esta tarefa. O depoimento a seguir foi dado pelo responsável pela Gestão de Pessoas da *startup* F.

> No início apenas os sócios cuidavam da área, e eu fiquei dois meses como *freelancer* para fazer o recrutamento e seleção, depois foi contratado. Com menos de um ano de empresa os sócios pensaram sobre mais práticas de Gestão de Pessoas, pois quando a *startup* tinha menos 20 pessoas nessa época não existia tanta demanda integral de recrutamento e seleção, na visão deles. A partir desse número de funcionários os sócios começaram a pensar sobre Treinamento e Desenvolvimento, feedback, etc. Em um ano e meio já éramos 3 na área de Gestão de Pessoas, pois os funcionários já tinham a necessidade de receber feedback, saber qual era a missão da empresa (que não estava muito clara). Principalmente fui contratado para buscar pessoas, que era a demanda mais latente. Até então os sócios estavam contratando por indicação, mas essas indicações esgotaram e eles começaram a buscar alternativas, olhar para o mercado, agências externas e de estágio. Entraram em contato com agencia de estágio.

Conforme citado anteriormente, em algumas ocasiões as *startups* que recebem algum tipo de investimento ou realizam um plano de expansão começam a crescer de

maneira acelerada. Desse modo, a maior das preocupações dos gestores passa a ser a contratação de profissionais de forma mais assertiva. O gestor da *startup* E evidencia esta constatação através deste trecho:

> Quando definimos o plano de contratações a partir da modelagem financeira. Quando entrou o fundo de investimentos e nós tivemos que contratar de maneira mais frequente, passei pela primeira experiência de fazer isso eu vi que não era simples, era algo que exigia muita responsabilidade. A partir disso, achei que fosse o momento perfeito para delegar para alguém que soubesse o que estava fazendo. Hoje temos uma pessoa dedicada em tempo integral para isso.

Quando a *startup* ainda possui poucos funcionários, a tendência é que os sócios executem a maior parte das tarefas, principalmente as atividades-chave da empresa. O *CEO* da *startup* B, através do seu depoimento, evidencia isso: o seu desafio principal, atualmente, acaba sendo a conciliação de todas as demandas, e não apenas as relacionadas à Gestão de Pessoas.

> O maior desafio é mais no sentido de quantidade de trabalho do que é o *core* da empresa, as nossas entregas do produto, e nós sócios ficamos mais sobrecarregados. Sempre estamos envolvidos ou com burocracias, ou entregas, e às vezes conseguimos parar para conversar sobre algo. Normalmente é totalmente conciliável a Gestão de Pessoas e atividades core da empresa. O fato de não ter alguém dificulta nesse sentido apenas, mas ainda não vejo alguém de RH entrar para ficar apenas 8h executando coisas da área. Sabemos que, conforme tiver demanda, será necessária uma pessoa, mas veremos isso no futuro.

No depoimento a seguir, é possível identificar que a questão evidencia a mesma relação com o depoimento anterior. Sempre que a empresa possui um quadro de pessoal pequeno, o principal desafio consiste na falta de demanda para que este profissional dedique-se apenas à área. Muitas vezes as demandas das *startups* para estas questões de Gestão de Pessoas são bastante variáveis, podendo contribuir para que a pessoa contratada acabe realizando outras atividades.

> Desafios sempre surgem. A empresa agora está completando quase 8 anos, e ao longo desse tempo já oscilamos bastante em relação à quantidade de funcionários. Chegamos a ter 10 funcionários, mas isso é volatizado. Desde o ano passado a outra sócia está participando mais da empresa, e ela tem como seu foco a área de Gestão de Pessoas. Antes disso existia uma pessoa que focava nesta área e na área administrativa. Como somos uma pessoa pequena, é difícil manter uma pessoa exclusivamente só com foco em RH, então a pessoa que for trabalhar com isso tem que assumir alguma outra área para poder justificar o salário.

Novamente destacando a fala do gestor da *startup* E, mas desta vez analisando sob uma outra ótica, os desafios principais foram a preocupação do gestor com a

assertividade das contratações, exaltada pela questão do tempo envolvido neste processo e aspectos relacionados à cultura. Além disso, ele destacou a questão do alto custo gerado quando a *startup* opta por terceirizar diversas contratações e decide utilizar esse serviço de forma mais frequente.

> Uma empresa pode terceirizar RH, muitas vezes, se a frequência de contratações não for tão grande, mas no nosso caso isso não foi mais rentável e isso afetou boa parte da decisão. Em segundo lugar, eu queria que tivesse alguém dentro de casa que pudesse recrutar para ser "aculturado" e recrutar baseado na cultura. É importante quando tu passas a recrutar mais pessoas que não fazem mais parte do teu círculo de networking e que tu não sabe se vão se encaixar bem e então foi necessário ter um processo mais formal, como nós criamos. É necessário que alguém te ajude a avaliar se essas próximas pessoas vão se encaixar ou não na tua empresa, e além disso que construa esses *guidelines* antes para depois comparar com estas próximas pessoas.

O gestor da *startup* F, responsável pelas contratações, comenta que existe um problema de comunicação constante que acaba fazendo com que as contratações sejam realizadas de maneira mais rápida e com menos planejamento do que gostariam. Desta forma, a tendência é que as contratações sejam um pouco menos assertivas.

> Atualmente o recrutamento acontece quando a demanda surge, e ele acaba sendo constantemente trabalhado, pois falta comunicação entre as áreas – que não comunicam com antecedência a demanda de pessoas para equipe de seleção, e o processo acaba sendo feito de última hora.

Quando questionados sobre a existência de estratégias para a Gestão de Pessoas ou para compensar a falta de um funcionário dedicado exclusivamente para a área, a maior parte dos entrevistados citou não ter estratégias claras. O gestor da empresa A comenta que na *startup* em si não possui nenhuma estratégia estruturada neste aspecto, mas que acredita que a informalidade e proximidade da relação entre todos é um fator positivo:

> O próprio *CEO* que toma frente da liderança da equipe. Ele faz acompanhamentos e feedback. Não há estrutura formal de plano de desenvolvimento na *startup* (na multinacional tem). O *CEO* acompanha essas questões e tem resolvido coisas de recursos humanos. Existe um acompanhamento informal do desenvolvimento por parte do gestor, mas não tem nada estruturado.

Em contrapartida, algumas *startups* ainda pequenas realizam atividades claras para engajar e motivar seus funcionários. Mais uma vez a importância que os sócios dão a estes aspectos faz toda a diferença para que práticas como essa aconteçam desde o início das atividades da empresas. O comentário a seguir foi relato do *CEO* da empresa D:

> Fazíamos umas reuniões mais informais com todos e às vezes trazíamos até os familiares. As pessoas vinham com seus familiares, seus acompanhantes e esses parentes vinham conhecer o propósito da empresa. Acredito também que a realização desse tipo de prática depende do perfil do *CEO*. Se for um *CEO* técnico que não gosta de lidar com pessoas (e isso é comum de encontrar), tu

> irás encontrar um a Gestão de Pessoas muito pior. Conheço várias empresas que possuem *CEO*'s que não gostam de lidar com gente.

Atualmente, é muito comum que os profissionais sejam estimulados positivamente em empresas que buscam proporcionar ambientes de trabalho propícios para que eles se sintam mais confortáveis e produtivos. Estes fatores, direta ou indiretamente, acabam influenciando de forma positiva o dia a dia dos funcionários. O gestor da empresa A comentou como acontece na sua *startup*.

> Formalmente não há uma estratégia, mas a maior parte da equipe trabalha home office. Entretanto, para uma pessoa trabalhar em casa ela tem que estar muito motivada. Pessoalmente, acredito que todos tenham muito espaço, liberdade e tempo para aprender, por isso eles se motivam. Acontece naturalmente"

Em certas ocasiões, práticas simples e conversas que proporcionem um maior alinhamento são as estratégias mais frequentes neste tipo de empresa. O que fica visível também é que a troca entre ambas as partes gira em torno do conhecimento e fatores intangíveis, indo muito mais além do que o retorno financeiro para as partes. A seguir, o depoimento do *CEO* da *startup* B:

> Os sócios têm feito todas as atividades, e eles tem focado muito no entendimento do que a pessoa quer fazer e em passar o máximo de atividades possíveis que estejam relacionadas ao que interessa para a pessoa, levando em consideração o que a pessoa precisa. Tomamos cuidado de trabalhar o aprendizado da pessoa que está entrando na nossa empresa. Um dos sócios fica mais com a parte de burocracias e a entendimento do negócio, permitir que a pessoa esteja a par do que está acontecendo na empresa. O pessoal da engenharia fica mais no apoio e na questão técnica.

Outros fatores intrínsecos podem acabar influenciando e motivando os funcionários das empresas, mesmo que não existam práticas claras e pensadas estrategicamente nas *startups* para engajá-los. Às vezes são desenvolvidos alguns processos simples que acabam reforçando que o trabalho de cada pessoa que está lá é importante. A própria missão da empresa, muitas vezes, acaba motivando o funcionário antes mesmo dele ingressar na empresa e durante a sua trajetória na *startup*. O gestor da empresa F comenta a sua opinião e como este engajamento acontece na sua *startup*:

> Pela causa e pelo impacto do trabalho as pessoas já se motivam por si só naturalmente. Entretanto, fazem reuniões recorrentes e eles trazem constantemente a importância e o real impacto do trabalho de cada área e de cada um ali dentro. Fazem também *workshops* semanais e *happy hours* para desenvolver todo mundo.

A informalidade e o ambiente de trabalho, mais uma vez foram citados como um fator de engajamento, mas dessa vez pelo *CEO* da empresa "C". Neste caso, o gestor comentou sobre estratégicas que foram pensadas pelos sócios e introduzidas ao longo dos

anos na empresa. Estas práticas são, inclusive, inusitadas levando em consideração o número de pessoas na *startup*. O fator que chama atenção, novamente, é o fato de os sócios dessa empresa terem uma idade média maior que as demais:

> Temos um ambiente bem informal e transparente, proximidade com as pessoas que trabalham aqui, abertura para expor opiniões e debate-las. Os projetos são projetos que não exigem tantos sacrifícios individuais, tentamos trabalhar com cronogramas realistas, sem correrias; um ambiente bom, no geral. Em relação a estratégias mais específicas, temos políticas de cargos e salários, um programa de apoio à universidade (incentivo financeiro), estamos iniciando um programa de estágios, trabalhamos com participação nos resultados.

Em relação ao que foi trazido pelos entrevistados nesta categoria de análise, os fatores intrínsecos e estímulos dados pelas empresas relembram aspectos de desenvolvimento e satisfação mútua trazidos por Dutra (2013) em sua literatura: o autor ainda apresenta um modelo de gestão com premissas que suportam as (3) ideias-força – valores subjacentes em uma prática na gestão de pessoas. A seguir, destacam-se duas destas 3 ideias, que baseiam-se em:

> - Desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deve criar as condições necessárias para que a empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem, estimulando-as constantemente.
> - Satisfação mútua: a gestão de pessoas deve alinhar os objetivos estratégicos e de negócio da organização juntamente com o projeto profissional e de vida das pessoas, ao mesmo tempo. (DUTRA, 2013, p. 109)

Outro tópico que pode ser relacionado, mas dessa vez com o resultado da pesquisa da Endeavor, é a constatação da seção especial das empresas de TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação) da pesquisa, que práticas de gestão de pessoas são acima da média nestas empresas, mas contratar ainda é desafio (vide Figura 1).

4.2.3 Influência da Gestão de Pessoas nas *startups*

Esta categoria explicita a influência da Gestão de pessoas em relação a aspectos como cultura e *turnove*r de funcionários, a partir de uma análise da visão dos entrevistados.

Na etapa quantitativa da pesquisa foi identificado que a grande maioria das *startups* possui uma cultura forte, mas também que seus gestores afirmaram não ter recursos para contratar alguém dedicado para a área e nem tempo para dedicar-se a gestão de pessoas. Ao serem questionados sobre a existência ou não de uma relação entre esses fatores (cultura e gestão de pessoas), e qual a opinião em relação a isso, diversas percepções interessantes surgiram. A maior parte dos depoimentos considerou que realmente uma afirmação pode não influenciar tanto a outra, mas afirmaram que um gestor de pessoas faria diferença nesse contexto a longo prazo. O trecho a seguir é do gestor da *startup* A:

> É um perfil bem único quem trabalha em *startup*. Existe uma cultura, independentemente de ter uma pessoa no RH ou não, mas o problema que acontece, caso não tenha uma pessoa cuidando disso é "para onde a cultura está indo e quem vai cuidar disso?". ÀS vezes a cultura representa quem o *CEO* é, e isso pode ser um problema. No momento que a cultura é refletida na personalidade da pessoa isso pode dar problema para todas as áreas.

Outro relato bastante similar ao trecho acima foi dado pelo gestor da empresa F, reforçando a ideia de que o gestor de pessoas é o profissional que estará sempre atento para cuidar deste ambiente e agir, de acordo com as necessidades do grupo e, também, de cada integrante da empresa, ao mesmo tempo.

> O pessoal que trabalha com RH são os principais guardiões da cultura. A cultura é feita por cada um da empresa, sim, mas o profissional de RH vai cuidar dessa cultura e essa pessoa vai saber a real necessidade e o real propósito de cada um (pois é quem troca ideia com essas pessoas e cuida das expectativas delas), então o RH sabe o que tá acontecendo.

O *CEO* da *startup* C comenta, neste relato, que muitas vezes os líderes das empresas não percebam a importância de um gestor de pessoas e de cultura em função do tempo de mercado da empresa. O entrevistado comenta que é provável que esta percepção mude a partir de um momento em que a cultura da empresa não esteja mais da maneira que estes gestores tenham vislumbrado.

> Acredito que muitos deles (*CEO*'s) não tenham ainda uma interferência na qualidade da gestão da cultura para precisar de alguém cuidando exclusivamente disso; talvez eles não tenham uma questão ou problema cultural forte ainda, e conseguem contornar isso por conta própria.

Ao que parece, a questão do tempo e, também, o aumento no tamanho da empresa são fatores chave que acabam sendo decisórios para que haja uma mudança na mentalidade da liderança. O *CEO* da *startup* E, que há pouco tempo experienciou sua empresa receber um investimento e crescer rapidamente, comenta esta questão:

> Ao afirmarem que a sua cultura é forte, mas que não dispendem de tempo para a gestão de pessoas, parece que estes gestores estão justificando a não

> necessidade de um profissional com uma cultura tão forte que atrai quem é bom e repele quem não se encaixa nesta cultura. Na verdade, quando tu começas a trabalhar em escala isso acaba não acontecendo. Se este problema não existisse posteriormente, não existiriam profissionais da gestão de pessoas, não haveria recrutadores.

Apesar dessa visão ser compartilhada por muitos empreendedores, nem sempre ela se aplica para todos. Enquanto uns tem uma visão muito concreta do que é cultura e qual é a cultura da sua empresa, classificando-a como forte e procurando replicá-la internamente, outros gestores não enxergam este aspecto desta maneira e, também, não consideram que a cultura possa influenciar diretamente no negócio. O *CEO* da *startup* D comenta sobre a sua visão de cultura:

> Na verdade, cultura é meio subjetivo. Nós temos um jeito de trabalhar e de abordar as coisas e talvez possamos chamar isso de cultura do dia a dia da empresa, mas não temos uma vontade de formalizar isso. É algo natural e vamos recebendo esses insights dentro da empresa e a pessoa vai absorvendo aquela realidade para ela. Eu confesso que sou avesso a questões fortes de identificação e formalização a cultura. Gosto que as pessoas se sintam naturais e se sintam à vontade para ter seu comportamento no ambiente de trabalho, mas sempre com bom senso. Nossa questão cultural vai acontecendo sem definir que existe uma cultura a ser seguida. Não existe um trabalho em cima de cultura, não gostamos muito.

Em uma outra etapa da pesquisa, os empreendedores foram questionados sobre o fato de o *turnover* (termo em inglês utilizado para descrever a rotatividade de pessoal na empresa) das *startups* ser baixo, mesmo sem alguma pessoa estar responsável exclusivamente de gestão de pessoas nestas empresas. O *CEO* da empresa D comenta que aspectos como informalidade e proximidade contribuem para que as pessoas se sintam mais à vontade e, consequentemente, optem por continuar nas empresas.

> Acredito que a proximidade acaba resultando em menos formalidade, menos burocracia faz com que o gestor também acabe contratando melhor (por estar mais presente na situação). E acredito também que os problemas se criam e se resolvam de uma forma mais rápida, mais tranquila, por essa presença quase que integral no dia a dia. Todos da equipe estão sempre juntos, na mesma sala, não existe muita divisão ou muita hierarquia. Acho que são empresas que também tem um propósito, muitas vezes maior que o de uma organização grande (que pode tornar mais difícil de enxergar isso), as pessoas e sentem mais motivadas por isso. Além disso, acredito que esta constatação está um pouco ligada à estatística de vida dessas *startups*. Às vezes não dá nem tempo de ter conflitos e as *startups* acabam antes: 90% delas, infelizmente, "morre "em um ou dois anos no máximo.

Algo muito interessante é que estes mesmos 3 fatores foram relatados pelo gestor da empresa F, destacado no trecho a seguir. Um ponto de destaque trazido neste depoimento é o fato de, após um certo tempo de empresa, os funcionários começarem a pensar mais sobre certas formalidades e cobrar algum tipo de planejamento futuro:

> Esta relação de um turnover baixo e não ter um gestor de pessoas é um pouco contraditório, mas acho que o perfil das pessoas que chega para trabalhar contribui para que elas fiquem mais tempo. As pessoas chegam e percebem

> essa liberdade e uma certa informalidade, que é algo muito boa para ambos. Entretanto, depois de 6 meses a 1 ano as pessoas começam a pensar mais sobre formalidades e trazer esses pontos (sobre perspectivas de carreira).

Outro ponto bastante relevante e que surgiu em uma das entrevistas foi a opinião de que, na verdade, um grande problema que acaba sendo pouco comentado nas empresas é, provavelmente, a falta de diálogo e *feedback* constante. Segundo o relato do *CEO* da *startup* E, existem bons profissionais trabalhando nestas empresas mas, assim como em qualquer outra empresa, pode acontecer que alguns funcionários não se adaptem as *startups*. O gestor comenta que o grande problema é que, em função desta grande proximidade de relações entre todos, as pessoas não consiguem dar *feedbacks* sinceros sobre o trabalho das outras. Com isso, os funcionários que não apresentam bom desempenho acabam não sendo demitidos quando necessário. Ele comenta:

> Acredito que isso se deve ao fato de as pessoas não saberem demitir. É muito mais uma questão de o gestor não mandar embora as pessoas que são relativamente ruins do que um *fit* perfeito de todo mundo que entra em *startups*. Não existe explicação um *turnover* baixo. No nosso caso, por exemplo, se tivéssemos sido um pouco mais imediatista (à princípio), já teríamos demitido um dos nossos vendedores (que na época não performava bem). Hoje, é um pouco estranho saber disso, pois teríamos perdido um grande profissional, mas na época a decisão foi muito emocional e não racional, por exemplo. Um dos outros nossos desenvolvedores, por exemplo , já teria sido demitido também, mas está aqui há alguns bons meses. Estamos levando em consideração apenas que ele é estagiário e que está aprendendo, etc, e também acreditamos que ser mandado embora de um estágio deva ser muito ruim para o estudante, mas para empresa o certo seria demiti-lo. O ROI desse estagiário certamente não é positivo para nós, e acho que as pessoas tem muita dificuldade de se desapegar no início.

O *CEO* da *startup* C relata que a rotatividade de pessoas na sua empresa é e sempre foi incentivada, principalmente, por razões particulares de cada funcionário.

> Acredito que a saída das pessoas é motivada por aspectos pessoais. Foram poucas as vezes em que a empresa precisou desligar alguém, seja por questões financeiras ou não adequação técnica. Normalmente acontece por uma necessidade individual, crescimento pessoal, busca por maiores desafios.

De acordo com Dutra (2002), o aprendizado sobre a gestão de pessoas tornou-se mais rico em meados de 1990, resultando nas novas abordagens que hoje estão disponíveis para o desenvolvimento de estudos relacionados à área. Estas influências que a cultura pode ter no negócio e na motivação dos funcionários relaciona-se com uma das 4 premissas encontradas no Modelo de Gestão de Pessoas proposto pelo autor, que norteiam sua construção:

> - Premissa 2: o foco no processo em vez de foco nos instrumentos. A transparência, a simplicidade, e a flexibilidade na gestão de pessoas são cada vez mais necessárias para uma gestão de pessoas mais efetiva. (2002, p.43)

4.2.4 Status das principais atividades de GP

O objetivo principal desta categoria é discorrer sobre como são realizados os principais processos de gestão de pessoas atualmente nas *startups*, tais como Recrutamento & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento. A ideia principal era verificar, por exemplo, se estes processos ocorrem de maneira estruturada ou apenas sob demanda.

De uma maneira geral, em relação ao Recrutamento e Seleção, a grande maioria das *startups* iniciou com os próprios sócios realizando o processo até que, após um certo ponto, delegaram esta atividade para uma pessoa interna ou para uma empresa terceira. Não foi encontrado um padrão para este tipo de processo, podendo haver um caso bem diferente de uma empresa para outra. Um exemplo disso é a empresa D, que sempre utilizou o apoio de uma empresa terceirizada, desde o início de suas atividades. O *CEO* da *startup* comenta:

> Temos o apoio de uma consultoria externa de RH principalmente para R&S e para algum apoio relacionado a parte psicológica das entrevistas. Desde o inicio sempre contratamos com o auxílio deles. Um dos sócios tem essa visão de ter essa certa formalidade, sempre incentivou ter essa descrição de cargos então isso daria uma segurança para quem estava sendo avaliado saber que a empresa era organizada. Temos isso muito bem organizado (descrição completa do cargo e das atividades), inclusive os cargos é algo raro inclusive para empresas maiores que as nossas. Temos também um calendário de integração e sempre fizemos isso. É claro, sempre fazemos quando tempos tempo, mas às vezes esse tempo é escasso e essa integração acaba um pouco mais rapidamente. Ajudávamos essa empresa a criar o perfil da vaga, indicando a personalidade (perfil comportamental), principalmente. Fizemos contratações bem assertivas graças a isso, e nosso funcionário mais antigo já tem 3 anos.

Conforme citado no início desta categoria, a maioria das *startups* inicia com os próprios *CEO*'s fazendo o recrutamento, principalmente contratando conhecidos e por indicações. No exemplo a seguir, o processo foi mudando conforme a disponibilidade do *CEO*, mas percebe-se que o mesmo ainda prefere selecionar e contratar pessoalmente os profissionais da área principal da empresa: desenvolvimento. Um exemplo disso é o relato trazido pelo gestor da empresa A:

> O próprio *CEO* selecionou todo mundo até certa data. A partir de um momento ele delegou para cada pessoa das áreas como *Marketing/design/costumer success/etc* contratarem para as suas respectivas áreas, entrevistar os estagiários e ele apenas "bate o martelo". Na hora de contratar programadores, entretanto, o *CEO* que toma a frente, ou seja, ele continua entrevistando e contratando o pessoal do desenvolvimento de software (programadores).

No caso da *startup* B, o recrutamento acontece de forma parecida: os sócios contrataram os programadores, mas optaram delegar para posições consideradas por eles secundárias, que não eram relacionadas à atividade chave da empresa. Neste caso, optaram pelo auxílio de uma agência especializada em estágios:

> A parte de R&S é mais focada porque só contratamos pessoas técnicas até agora. Todos os contratados são pessoas conhecidas (os engenheiros), e abordamos eles para trazer para cá. Apenas os estagiários foram via ABRH, daí fizemos uma entrevista via Skype com eles, entrevista técnica e depois conhecemos mais o perfil pessoal da pessoa. Foi um processo que acabou acontecendo assim e simplesmente deu certo.

O *CEO* da empresa C explica como ocorre o processo: acontece apenas por demanda, então eles sinalizam para a agência terceirizada iniciar a contratação. Para auxiliar no processo, eles ajudam esta empresa anteriormente, delimitando o perfil desejado e, com isso, orientando melhor para a escolha:

> Fazemos a definição do perfil, e depois passamos para esta empresa terceira contratar. Temos contrato com algumas empresas e esses contratos exigem uma quantidade mínima de entrega, então nossos recursos precisam estar alinhados com isso. Eventualmente temos projetos que extrapolam o volume que temos de funcionários para assumir esta responsabilidade e é aí que acabamos aumentando o número de pessoas na equipe.

No início das atividades da *startup*, entretanto, o *CEO* desta mesma empresa comentou que este processo era mais simples, feito pelos próprios sócios:

> Criamos alguns problemas de lógica e raciocínio para a pessoa técnica resolver. Na parte mais "humana" do processo fizemos mais um bate papo, sem estruturação. Sentamos e perguntamos o que a pessoa gosta de fazer, o que ela pensava da empresa, e a primeira fase apenas teve estruturação desses problemas de lógica.

A *startup* E conta, atualmente, com uma pessoa específica para cuidar da Gestão de Pessoas. Levando esse fato em consideração, o *CEO* da empresa comenta como é realizado o recrutamento atualmente, o que evidencia um processo muito mais estratégico, em função do crescimento acelerado da empresa, do número de pessoas e do gestor exclusivo da área:

> Por enquanto os recrutamentos ocorrem quando necessário, sob demanda. Paralelo à isso está sendo desenvolvido um modelo que deixe a cultura mais evidente e que, a partir dessa cultura seja possível determinar um conjunto de características que se quer avaliar nas pessoas, mas esse processo é mais complexo e ainda não está pronto. Quando tivermos esse conjunto de características que desejamos mais definidas será mais fácil adaptar esse

> conjunto para as diferentes vagas (quando necessário), e não precisará ser em tempo real, conforme as nossas últimas contratações (que foram feitas às pressas. Esperamos que para cada tipo de vaga tenhamos um "set" de perguntas mais específico e adequado, mas sabemos que isso será feito aos poucos. Já efetuamos um processo com a metade disso pronto, mas para os próximos isso será melhorado, iremos tirar sempre o melhor do último processo e iremos crescendo nisso naturalmente. A ideia é que não seja necessário definir perguntas para as vagas novas. Para o próximos meses nossa definição de *OKR's* para 2018 de treinamento para as pessoas mais concreto terá mais cobrança para as pessoas estudarem e garantir mais equilíbrio deles.

Outro caso visível de uma Gestão de pessoas mais estratégica ocorre na empresa F, que hoje já conta com mais de 80 funcionários. Com dois anos de existência e um crescimento bastante acelerado, os gestores foram adaptando tanto o processo de recrutamento e seleção, quanto o treinamento, ao longo do tempo. Nota-se estratégias que visam otimizar tempo, assim como práticas que buscam motivar o colaborador, como os treinamentos internos.

> O recrutamento acontece quando a demanda surge, e é constantemente trabalhado (sabemos que falta comunicação entre as áreas – que não informam a demanda com antecedência, mas estamos trabalhando para mudar isso), e o processo acaba sendo feito "de última hora". Hoje acontece um processo seletivo para várias áreas ao mesmo tempo, para ganharmos tempo. Os treinamentos ocorrem mensalmente, mas precisam ter mais cuidado e um desenho mais definido. Utilizamos alguns recursos como a plataforma "Lynda" e outras plataformas online (onde o pessoal faz *login* e tem acesso a diversos cursos). Além disso, mensalmente ocorrem cursos que são ministrados por alguém de fora ou de dentro da equipe.

Quando questionados sobre terem uma estratégia clara definida em virtude de não terem um profissional em específico de Gestão de pessoas, foi percebida uma evolução no nível de complexidade do processo conforme o número de funcionários da *startup*. Novamente, o gestor da empresa F comenta sobre o processo de recrutamento e seleção, que atualmente teve de ser adaptado em função da quantidade de currículos que a empresa acaba recebendo. Levando este fato em consideração, sua equipe teve que criar estratégias que possibilitem ganhar tempo no processo:

> Temos contato com duas empresas de estágio (Meta e Estagiar), e usamos também as redes sociais (face e insta) no processo, deixando a vaga aberta por duas ou três semanas. Ao demonstrarem interesse, os candidatos preenchem um formulário com questões pessoais e profissionais. Além disso, a pessoa tem que gravar um vídeo de 2 ou 3 minutos e dizer pq devemos contratar ela ou fazer entrevista presencial. O vídeo foi pensado para o nosso banco de talentos. Essa estratégia do vídeo foi pensada para evitar "correria", conhecer a pessoa e saber o motivo de ela querer trabalhar ali/ porque eles deveriam contratar a pessoa ou conhecer ela pessoalmente), e só entrar em contato com ela caso seja do nosso interesse.

Os *CEO*'s das *startups* A, C e D comentam que este processo é um pouco mais simples. O gestor das empresas C e D relataram que a estratégia maior acontece depois que a pessoa é contratada. Os comentários aparecem na ordem que foi citada acima:

> Normalmente contratamos por indicação. Não existe uma estratégia padrão, mas acaba sendo desta maneira. Sempre pensamos "vamos atrair as pessoas e fazer um filtro pela entrevista".

> A empresa ainda está consolidando uma imagem, produtos, então não temos uma estratégia em específico. Em termos de atratividade, se formos medir, existem empresas com outros atributos que são diferenciais. Trabalhamos internamente o que eles nós estamos planejando e mostramos para a equipe o caminho que vamos percorrer.

> Não temos a busca de talentos em específico, não temos a necessidade de competir pelos melhores talentos, o nosso negócio não exige tanto isso ainda. Normalmente as *startups* nascem baseadas no talento dos seus fundadores, então isso permite que você tenha um tempo de explorar esse talento até que ele não seja mais suficiente. Focamos mais no ambiente mental e emocional do que físico que a pessoa irá encontrar quando chegar aqui. Consideramos que somos uma empresa que as pessoas têm bastante liberdade e buscamos manter bastante um ambiente saudável, onde todos se sintam muito confortáveis emocionalmente. Algo delicado em relação às *startups* é que elas são organizações que, dependendo dos fundadores, elas podem ter problemas emocionais muito sérios de humor e de cobrança.

Quando questionados se existe uma característica ou competência que procuram em uma pessoa no momento de contratá-la ou não, a grande maioria dos entrevistados comentou que levam muito em consideração se o candidato possui uma grande vontade de aprender, ou seja, ambição por conhecimento. Na visão destes empreendedores, pessoas com estas características são mais valiosas do que especialistas altamente qualificados que não estão dispostos a quebrar paradigmas e contribuir para o desenvolvimento das empresas em que trabalham. Na sequência, trechos retirados das entrevistas dos gestores das *startups* F, E, B, e C.

> Prezamos muito que a pessoa tenha vontade de aprender. Depende de cada área, obvio, e do nível de cada um (se for mais sênior é outro ritmo), claro. Se for estagiário, muda. Brilho no olho, vontade de aprender e compartilhar o que sabe. Auto gestão (responsabilidade também).

> *Drive e curiosity*. Na verdade, acredito que curiosidade e vontade de aprender levam a pessoa a fazer qualquer coisa. A única coisa que irá qualquer coisa, o resto é questão técnica. Não preciso demandar que um desenvolvedor fale tão bem quanto um vendedor, e nem que um de vendas seja tão lógico e analítico quanto um programador, mas existem coisas específicas. Acho que existem coisas principais é realmente a proatividade de aprender e de se desenvolver, estar pronto para o desafio.

> Nos preocupamos muito mais com a capacidade de aprender e de desenvolver conhecimento. Em relação à personalidade, não ligamos tanto para este aspecto. Somos muito ecléticos e nos damos bem com qualquer pessoa. Procuramos ver a forma de ser da pessoa para ver a afinidade, mas nosso interesse maior é sempre buscar alguma pessoa querendo aprender e que tenha algum conhecimento.

> A competência principal é o aprendizado, ou seja a capacidade e vontade de aprender. Temos um produto que dificilmente encontraremos no mercado alguém com a formação e conhecimento específico para esse produto. Conhecimento técnico não basta, é apenas uma das características que buscamos para a equipe. Quando contratamos a pessoa, ela tem que assimilar o nosso produto, então a capacidade de aprendizado é uma competência que valorizamos bastante.

Consideradas por muitas vezes mais importantes do que conhecimentos técnicos, os líderes buscam nos candidatos características ligadas mais à personalidade e valores pessoais, principalmente quando a equipe é bastante pequena. O *CEO* da *startup* D comentou este trecho a seguir:

> Varia de acordo com a vaga, mas buscamos pessoas com espírito de equipe (para saber conviver em uma sala sem divisórias de 40m2, e para cada vaga algumas características importantes como foco, bons valores. Procuramos muito mais características como valor e caráter da pessoa. Atitude, querer fazer o negócio dar certo em equipe, saber que se precisar fazer alguma outra função ela vai fazer. Quando a empresa começa a contratar em grandes números, a forma de contratar poderá mudar. No nosso caso, como cada integrante novo tem muita relevância dentro da equipe fica mais importante a personalidade de cada um.

Uma das constatações da etapa quantitativa deste trabalho, conforme relatado anteriormente, foi os respondentes terem informado que não encontram mão de obra qualificada no mercado. A grande maioria dos líderes que responderam esta etapa qualitativa explicou que o principal motivo disso, na opinião deles, é a competição que as *startups* enfrentam com as empresas mais conhecidas no mercado. Este problema pode ocorrer, na maioria das vezes, pelo fato de a *startup* ainda ter um futuro incerto, e não ter como competir em todos os aspectos com uma empresa já consolidada no mercado. O *CEO* da *startup* B explicita sua opinião:

> Existe, sim, mão de obra qualificada, mas o problema é a competição. Hoje queremos contratar um profissional que está em uma empresa ganhando 8 ou 9 mil reais por mês. A nossa mão de obra é bastante especializada, mas tem engenheiro que estão no mesmo nível que nós e ganhando bem mais em outros lugares. Os nossos podem chegar a qualquer momento e dizer "ou tu me paga isso ou irei para outra empresa para ganhar mais" Isso é a apavorante e complexo, pois é injusto. Se uma grande empresa quiser contratar um engenheiro meu eu vou dizer "cara, vai la, pois não tenho como pagar".

Além disso, alguns dos entrevistados acreditam que o problema também é o fato dessas *startups* falharem em certos pontos do processo de recrutamento, seja por não procurarem mão de obra nos locais adequados, seja por errarem na hora da divulgação. A seguir, trechos retirados das entrevistas com os gestores das *startups* A e E, respectivamente exemplificando esta questão:

> Acha que um dos motivos pode ser que as *startups* normalmente não são conhecidas o suficiente, então um talento não iria para uma vaga "convencional". Um talento, por exemplo, trabalharia com consultorias e

> empresas grandes, etc. Além disso, o processo de seleção em si pode ser falho e pode existir um gap entre o entendimento do que é realmente necessário para a vaga, e isso traz essas deficiências pro processo. Acredito, entretanto, que o principal é o talento não conhecer a empresa e, por isso, não se candidatar para a vaga.
>
> A verdade é que as empresas têm que saber onde procurar. As pessoas qualificadas existem, o que acontece é que talvez a empresa não esteja pagando suficientemente bem para pegar os profissionais qualificados. A partir do momento que a empresa paga bem, a mão de obra "vira" qualificada. A nível de Porto Alegre e de Tecnologia é até difícil para recrutar, mas você deve se adaptar.

Estabelecendo uma relação com a literatura de Dutra, sob a perspectiva das pessoas, a movimentação diz respeito a decisões como: inserção no mercado de trabalho, melhores oportunidades de trabalho e retirada do mercado de trabalho (vide figura 11). De acordo com o autor, movimentação pode ser classificada em 5 categorias, em função da sua natureza. Destaque para a primeira categoria, que destacou-se entre a mais utilizada pelas *startups*:

> - Captação: podemos incluir nessa categoria todas as ações da empresa na busca e seleção de pessoas para trabalhar com a empresa e/ou negócio, independentemente de qual seja o vínculo contratual. (DUTRA, 2013, p.68)

Além disso, em relação ao papel das empresas, segundo Dutra (2013) é de responsabilidade das organizações estimular o desenvolvimento, criar o ambiente propício, dar suporte e proporcionar condições para uma relação que torne possível o surgimento das expectativas e a realização das necessidades. De acordo com o perfil de pessoas que selecionado pela preferência dos gestores, muitos possuem capacidade e vontade de aprender, e a empresa deve proporcionar os estímulos certos para que o funcionário continue engajado, desenvolvendo-se. Uma *startup* ou qualquer outra organização não conseguirá exercer estes fatores sem estar em interação constante com as pessoas e, a partir do momento em que fizer isto, conseguirá se tornar muito mais competitiva, por meio das pessoas.

Conforme a pesquisa da Endeavor, desenvolver lideranças é o principal desafio da área para todos os tipos de empreendedores. Entretanto, percebe-se também que as ações de desenvolvimento de lideranças são ainda ferramentas de gestão pouco aplicadas pelas empresas, incluindo nas *startups* da Região Metropolitana de Porto Alegre, o que dificulta o desenvolvimento neste aspecto (vide Figura 5).

4.2.5 Status dos processos secundários

Nesta categoria de análise, a principal ideia é discutir o *status* e gestão dos demais processos de Gestão de Pessoas nas *startups* pesquisadas. Dentre estes processos destacam-se avaliações de desempenho, remuneração, feedbacks, integração de funcionários, dentre outros aspectos relevantes.

O primeiro destes processos, **a avaliação de desempenho**, acontece de maneira informal na grande maioria das *startups* dos respondentes. Além disso, a maior parte destes momentos ocorre apenas como um diálogo para saber como estão as coisas, sem métricas de avaliação ou soluções construtivas que ofereçam oportunidade de desenvolvimento para os profissionais. Nestes casos, podemos destacar os depoimentos dos gestores das empresas A, E e B, nesta ordem.

> A informação do *CEO* que é passada ao funcionário é: "estou satisfeito com o teu resultado ou vamos melhorar a estratégia.
>
> Ninguém tem feedback concreto sobre isso. No máximo é dado um feedback positivo quando a pessoa faz coisas positivas, e ficamos isentos quando coisas ruins acontecem.
>
> Acontecem nas conversas que temos a cada 15 dias com os funcionários, mas nada estruturado.

A maneira como ocorre este tipo de avaliação de desempenho, entretanto, varia de *startup* para *startup*. Nos casos a seguir, das *startups* C e F, respectivamente, é possível verificar apenas que as avaliações são mais complexas que as que ocorrem nas demais *startups*, mas ambas empresas são muito diferentes. A primeira possui poucos funcionários, mas um tempo maior de mercado, já a *startup* F possui 2 anos de existência e cerca de 80 colaboradores. Novamente, um ponto de destaque é o fato de os sócios da empresa C terem uma idade média maior que grande parte dos entrevistados, o que pode ter relação com uma maior preocupação com esses processos em função das suas experiências como gestores. Os depoimentos dos gestores destas *startups* estão a seguir, nesta ordem:

> Através de avaliações periódicas. Duas vezes por ano, mas pode ser até três vezes por ano. Eu observo o desempenho do funcionário, ao longo do tempo, e sei que isso será informação será necessária para quando for fazer essa avaliação.. Vou anotando alguns pontos mensalmente, que posteriormente irei levar na avaliação oficial.
>
> No feedback 360. Essa ferramenta é usada semestralmente. Mas na virada de semestre a pessoa recebe feedbacks e avaliação de desempenho/performance

> individual. Além disso, eles estimulam que as pessoas peçam feedbacks mais frequentemente, mas não existe um processo muito definido. Tentam fazer de forma informal o feedback (recorrente e informal). Livro de cultura é usado como referência para analisar as pessoas, saber se elas estão performando e saber para que lado elas estão olhando (se é para o mesmo lado que a empresa olha).

Quando questionados sobre a existência ou não de algum **processo de integração** cada vez que um funcionário novo entra na empresa, a maioria dos gestores comentou que existe uma preocupação para que todos os novos colaboradores sejam bem recebidos e orientados. Apenas uma empresa não possuía nada estruturado até há pouco tempo, mas a situação, felizmente, já mudou. Não houve um padrão, entretanto, encontrado nas demais *startups*. Todas, sendo grandes ou pequenas, contavam com um processo inicialmente estruturado, com mais de uma etapa.

Nas *startups* D e B, o processo consiste, basicamente, em uma série de reuniões com todo o time para que o profissional comece a entender como a empresa funciona e o que está sendo feito no momento. Abaixo, trecho que descreve como é feito nestas empresas, respectivamente:

> Temos uma folha bem formal com a integração bem descrita, com calendário de reuniões para introduzir a pessoa na equipe."

> Definimos reuniões técnicas para mostrar o que estamos fazendo, desenvolvendo, como estamos fazendo, além de mostrar para ela como ela poderia fazer para andar no mesmo trilho. Incluímos ela nas nossas atividades para que aos poucos ela caminhe com as próprias pernas.

Na *startup* F, que é a maior em número de colaboradores da amostra, o processo é mais elaborado, durando cerca de duas semanas. O gestor da área comenta que, inclusive, pretende estender esta integração, pois considera muito impactante para o desempenho futuro do profissional que ingressa na *startup*. No trecho abaixo, o entrevistado explica:

> Apresentamos a pessoa na hora do almoço, que é quando todos estão reunidos no refeitório da empresa. Após isso, a pessoa faz uma rotação em todas as áreas na primeira semana, recebe conselhos e os colegas da área ficam mais perto dela. Na segunda semana ela já começa a receber mais tarefas e demandas relacionadas às tarefas que irá realizar sempre. Acho que 2 semanas de integração é pouco, na verdade, e considero que o *onboarding* deve durar cerca de um mês, talvez (para a pessoa entender bem o negócio, a cultura e como as pessoas se relacionam na empresa). Entregamos também um manual de cultura para a pessoa que chega. Ainda não existe um apadrinhamento, mas acho que isso ajuda a se adaptar mais à cultura, e pretendemos implementar isto no futuro.

O gestor da *startup* C relata, a seguir, como acontece o processo de integração na sua empresa. É interessante que o aspecto da cultura também aparece neste relato abaixo, mesmo que a *startup* C seja muito menor, comparada com a F.

> Usamos *mentoring* que é uma ferramenta de desenvolvimento que consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente. Neste período é passada toda a cultura da empresa mais individualmente. Queremos materializar a cultura daqui a um tempo, mas o nosso material ainda não está pronto, então nós mesmos no dia a dia realizamos essa mentoria, pois nada da nossa cultura é documentado ainda. A pessoa chega ambientando-se, colocando "a mão na massa". Quando existe um problema, utilizamos um software que nos ajuda no controle de chamados, e isso ajuda na gestão do conhecimento. Buscamos atribuir a responsabilidade nesse sistema de estarem documentados os principais problemas e, consequentemente, as ações necessárias. Quando surge uma dúvida de um cliente sempre consultamos este sistema para ver o que já foi feito anteriormente, o que pode ser construído a partir do novo (ou antigo) problema que o cliente está tendo.

Outra parte da pesquisa buscou entender a opinião dos respondentes sobre a **oferta de cursos de capacitação** existentes no mercado. De uma maneira geral, não houve diferença entre as respostas, onde todos relataram que a oferta de cursos, atualmente, é enorme. Além disso, muitos afirmaram que a relação de aprendizado tem se modificado, onde as pessoas têm, cada vez mais, utilizado instituições online e menos as físicas, às vezes nem chegando a utilizar instituições.

Os empreendedores das *startups* C e B, respectivamente, comentam que ainda não conseguiram explorar esta gama de ofertas de acordo com seus relatos é notável que compartilham de uma visão bastante parecida:

> Não sei exatamente como está a qualidade desses cursos de hoje, mas algo que percebo é mas a forma de aprendizado tem se modificado. As pessoas têm utilizado cada vez mais maneiras alternativas para aprender.

> O nosso negócio tem MDO muito especializada, e todos são da Ciência da Computação. Ainda não tivemos uma necessidade enorme de acessar estes cursos, mas acredito que em breve a gente irá precisar pessoas de Marketing, Direito, engenheiros não tão qualificados e a necessidade disso será bem maior. Cursos que ajudam *startups* são bastante comuns hoje em dia, como "tire a sua ideia do papel", etc. Muitos desses, entretanto, eu classifico como "história para vender livro". Sou contra isso. Curto mais alguns cursos mais específicos (design de produto, por exemplo), que te ensinem alguma ferramenta diferente, etc. Tenho uma crítica muito grande com esses cursos relacionados a empreendedorismo e inovação, que são muito mais aquele empreendedorismo de palco, do que os outros (mais técnicos) – mas esses não exploramos muito bem.

Assim como o *CEO* da *startup* B, os *CEO*'s das empresas E e D também entendem que o mercado, atualmente, está saturado com muitos cursos que podem ser

enganosos (ou cobrarem um valor muito maior do que o preço justo), e é extremamente necessário que o gestor saiba realizar o filtro necessário para escolhe-los, podendo investir muito menos por um produto de alta qualidade.

> Tenho uma visão um pouco crítica em relação aos cursos oferecidos atualmente, pois tenho uma visão que é um mercado totalmente comercial. Com dinheiro e as horas investidas em *MBA's* caros as pessoas poderiam aprender o triplo por uma fração do preço se elas fossem mais autodidatas. Muito disso as pessoas pagam para ter a culpa de ter que estar realmente em uma sala de aula dedicando-se àquilo. A pessoa poderia ficar em casa. É claro que existem pessoas geniais ensinando coisas maravilhosas em cursos, mas as pessoas nem sempre aproveitam as oportunidades e muito menos o seu tempo. Em geral, a educação tornou-se uma indústria e é necessário saber filtrar muito bem para ser certeiro e investir em cursos que valem o preço que cobram. Oferta de cursos existe.

> Hoje temos tanta alternativa disponível pelo mercado que é bem difícil escolher. Hoje tem tanta oferta, que tem muita coisa boa de graça e tem cursos bastante ruins que cobram uma fortuna. O problema não é dinheiro, é saber escolher. A pessoa tem a oportunidade de se formar em um curso muito bom, de graça, e também consegue pagar 3 mil reais por um cursinho de extensão que é uma porcaria. Não é tão simples uma *startup* oferecer capacitação para seus funcionários, mas é necessário. Tem uma frase famosa que diz o seguinte: "o que fazer se tu pagas muitos cursos para as pessoas e elas saem da tua empresa? Mas o pior é: e o que fazer se tu não paga muitos cursos e elas ficam?

Em relação à **remuneração**, de uma maneira geral, as *startups* buscam pagar para seus funcionários salários médios de mercado, conforme é possível. É evidente que estas empresas não possuem recursos para oferecer benefícios e outros atrativos comparados aos que grandes empresas pagam, mas os sócios geralmente acreditam que são outros motivos que acabam atraindo e mantendo os profissionais nas *startups*.

Algo unânime e que emergiu em todas as entrevistas é o fato de os profissionais de TI destas empresas, em geral os desenvolvedores e estagiários de desenvolvimento, receberem os maiores salários destas empresas. Além disso, a maior parte destas empresas não conta com uma política de remuneração estruturada. Abaixo, trechos dos depoimentos dos gestores das *startups* B, C e E:

> Apenas desenvolvedores ganham o teto, esta é a única política mais visível que existe. Não há nada estruturado.

> Temos algumas faixas salariais para todos, mas depende muito do perfil da pessoa. Às vezes um programador tem mais experiência recebe um pouco mais que o outro, mas não existe nada estruturado.

> Temos faixas de preço que originalmente foram criadas e propostas pelos investidores do fundo de investimentos, bastante triviais. Por demanda do mercado os desenvolvedores acabam ganhando bem mais que os outros, incluindo os estagiários (que ganham o dobro dos demais). Iniciamos testando: fizemos as primeiras ofertas e o pessoal aceitou bem, mas é algo que deve ser melhorado, monitorado e avaliado sempre. Não temos nada muito estruturado, muito menos alguma regra sobre aumento de salário ou algo do tipo.

A *startup* F acabou desenvolvendo uma política um pouco mais estruturada em função da quantidade de funcionários e de uma necessidade visível, relatou o seu gestor. A sua equipe criou um modelo que mescla **feedback** e **avaliação de desempenho** para avaliar seus funcionários, e semestralmente utilizam estas informações para aprovar ou não um aumento **da remuneração** para os membros do time.

> Nunca teve algum conflito em relação à remuneração, mas já teve casos em que as pessoas pediram aumento e trazem algumas necessidades financeiras. Gostariam de pagar salários mais altos, mas a empresa está começando. Para definir a remuneração eles olham muito pro mercado para ver o que estão pagando. Tentam manter a média em relação ao que o mercado está pagando. Existe equidade interna para funções dentro da empresa. Depois, dependendo da performance e do tempo da empresa, existem reajustes. A cada 6 meses de cada funcionário eles olham o salário das pessoas. E sobre a performance, existia o feedback 360, conseguiram mensurar como estavam as entregas de cada um com base nessa ferramenta. Muito dessa avaliação vai mais da parte subjetiva. O desafio é conseguir mensurar de forma mais exata as entregas de cada um dentro da empresa.

A *startup* C, apesar de ter poucos funcionários, destaca-se muito neste processo, por ter desenvolvido este processo de maneira muito estratégica:

> A nossa remuneração é baseada em uma política que define os níveis de salário e nela existe o que cada pessoa precisa ter de competência para migrar de um nível pra outra. Esse programa foi desenvolvido internamente, desenvolvido para atender a nossa necessidade interna. Definimos que para estar no topo, a pessoa precisa de x competências e vamos dividindo todas elas em extratos menores, atribuindo do júnior até o sênior (identificando as competências que são assimiladas de forma mais rápida, até as que são mais culturais e a longo prazo, e vamos colocando isso dentro do programa para que elas mesmas possam conferir e discutir conosco. Nas reuniões, vamos ponderando o quanto a pessoa atingiu ou não a competência para aumentar ou não o salário dela.

Um depoimento interessante foi trazido pelo *CEO* da empresa B, que relata a intenção da *startup* de, no futuro, tornar os funcionários sócios da empresa e compensá-los por terem acreditado no negócio desde o início e aceitado a remuneração abaixo do que é pago pelo mercado:

> O principal motivador deles estarem na empresa, é a gente tentar aproximar o salário e colocar a pessoa pra dentro do negócio mesmo. Todos os nossos funcionários, ao menos a médio ou longo prazo, são pessoas que vão ser sócias da empresa. Obviamente minoritários, mas irão. Não temos uma política clara, mas sempre conversamos com eles que acreditando no negócio a pessoa vai entrar e vai ganhar dinheiro, crescer junto.

Além disso, ele explica, de maneira mais detalhada, como se dá a remuneração hoje na empresa:

> Nós sentamos e discutimos quanto iremos ganhar no momento. A remuneração é muito voltada para nós (os sócios) primeiro, fazíamos muitos sacrifícios antes e agora conseguimos nos remunerar melhor de acordo com o fluxo de caixa futuro da empresa. Antes de uma pessoa entrar fazemos uma análise que irá

> definir por quanto tempo conseguiremos pagar ela, então oferecemos um valor "x". Outra saída é quando fazemos também uma proposta um pouco diferente, que consiste em reduzir um pouco o valor e ver se a pessoa vai aceitar. É bem realidade da empresa *versus* o que gostaríamos de pagar. Não existe método nem política de remuneração. Todos os engenheiros ganham a mesma coisa, pois não ignoramos o que o mercado paga. Obviamente não conseguimos pagar altos valores, mas analisamos e tentamos propor sempre algo que faça sentido, adaptando esse valor e oferecendo uma coparticipação na empresa. De forma geral levamos em consideração mesmo a capacidade de liquidez da empresa.

De uma maneira geral, quando questionados sobre conversas de perspectivas de **carreira** com os funcionários, os gestores comentaram que o assunto ainda é pouco aprofundado nas *startups*, muito também em função do tempo que suas empresas estão no mercado. Este, na verdade, é o processo menos explorado por todas. Abaixo, trechos das entrevistas dos gestores das *startups* F, E.

> Muitos querem saber o que precisam fazer para "passar de fase" dentro da empresa. Para algumas posições ou cargos os funcionários têm isso mais claro, mas não existe um plano de carreira feito por nós. Não tem definição, atualmente existe apenas uma ferramenta que faz a gestão de desempenho."

> "Algumas vezes. Falamos com alguns funcionários, e um deles perguntou o que esperávamos dele a longo prazo e perguntamos o que ele esperava da empresa também, mas nada estruturado. Temos expectativas, inclusive, para um dos nosso sócios, que gostaríamos que fosse um gestor, mas ele prefere ficar mais focado na programação. Planejaremos algo mais estruturado para o futuro.

Em outros casos, conforme citado anteriormente, alguns líderes buscam oferecer aos seus times desde o início inúmeras práticas de Gestão de Pessoas, independente da complexidade e tamanho da empresa. O *CEO* da empresa C descreveu em detalhes como foi pensado este processo na sua *startup*, realizado por ele e a outra sócia.

> Quando iniciou esse processo de avaliação de desempenho conversamos com os funcionários sobre as perspectivas deles, ao mesmo tempo para saber quais objetivos de remuneração deles dentro de um certo tempo. Depois de um período revimos este plano de cargos e salários, reavaliando a diferença entre níveis, a quantidade de níveis existentes e fizemos uma reavaliação das competências. Com isso, os colaboradores tinham uma visão completa do caminho a ser trilhado, as competências necessárias e qual a remuneração média que ganhariam

Apesar de a sua *startup* não possuir um plano de carreira ou alguma estrutura parecida, o *CEO* da empresa D relatou que deixa clara para seus funcionários a intenção de mantê-los a longo prazo e fazer com que eles também sejam uma parte essencial para a empresa, tanto quanto os sócios. Novamente em uma entrevista um *CEO* comentou sobre alguma promessa feita para manter os funcionários engajados com a empresa, pensando no longo prazo e com perspectivas de grandes oportunidades no futuro.

> Deixamos bem claro para eles que eles são as pessoas que queremos para liderar as áreas dentro da empresa, conforme surgir a necessidade. Todos foram contratados com uma visão de longo prazo na empresa e eles sabem disso também. Daqui a uns meses estes funcionários terão algumas pessoas abaixo deles e serão os líderes daquela equipe, assim por diante. Não existe uma promessa no papel, um plano de carreira, mas existe uma transparência de que estes funcionários serão as pessoas que irão levar a empresa junto com a gente. Caso a gente feche um investimento que estamos esperando, teremos uma equipe de desenvolvimento e uma de marketing, mas essa perspectiva depende muito de como vai estar o cenário da empresa no futuro.

Os entrevistados comentaram também sobre a existência ou não de um documento ou manual que descrevesse a cultura da empresa. Este processo, assim como alguns outros, possui variações de acordo com o que os próprios sócios das *startups* encaram o assunto. Uns relataram não ver sentido no documento, pois não acreditam que seja necessário, outros também não possuem nada estruturado, mas gostariam. Por fim, no trecho abaixo o trecho do comentário do *CEO* da *startup* C.

> Está nos nossos planos a estruturação de um manual, até porque acreditamos que isso acelera muito o aculturamento. A pessoa estar ambientada e saber o que e como fazer as coisas ajuda bastante no processo de adaptação, aumentando a nossa produtividade. Desse modo, não precisa alguém estar dedicado a transferir esse conhecimento."

Relacionando com a literatura os aspectos de remuneração que emergiram a partir dos relatos ainda que esta questão seja aparentemente simples, na essência a valorização possui diferenças profundas e sofreu mudanças ao longo do tempo. Segundo Dutra (2013), anteriormente o indivíduo era remunerado e avaliado apenas pelo que fazia (ou aparentava fazer). Hoje, este indivíduo é avaliado pelas suas entregas para a organização. Além disso, os sistemas de valorização estão menos centrados na complexidade, e, isso deve-se também, dentre outros fatores, ao fato da necessidade de transparência destes critérios de diferenciação e valorização (Dutra, 2013).

Conforme evidenciado nas entrevistas e, ainda, de acordo com o autor Dutra, uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir o que é desempenho e como avaliá-lo. O autor define desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio. Analisando o desempenho de uma pessoa, verifica-se que esta prática divide-se em três dimensões que interagem entre si, e que, consequentemente, devem ser avaliadas de forma diferente: (1) o desenvolvimento, (2) o esforço e (3) o comportamento. O autor também ressalta que identificar as competências mais importantes, bem como os perfis profissionais que se enquadram nas expectativas

da organização é essencial para que os profissionais de gestão de pessoas consigam adequar os treinamentos a serem oferecidos e então desenvolver as pessoas e a organização. (DUTRA, 2002, p.101).

Por fim, anteriormente destacou-se que a movimentação diz respeito a decisões como: inserção no mercado de trabalho, melhores oportunidades de trabalho e retirada do mercado de trabalho (vide figura 11). Em relação a esta categoria de análise, uma das categorias que podemos destacar é a internalização, que é definida a seguir:

> - Internalização: estão nessa categoria as ações que permitem à pessoa atuar na empresa e/ou negócio, tais como: socialização, na cultura organizacional, condições para assumir atribuições e responsabilidades, suporte para adaptação ao trabalho, etc. (DUTRA, 2013, p.68-69).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema empreendedorismo é frequentemente colocado em pauta no mundo, e mais recentemente, este tema tornou-se bastante popular no Brasil. Junto com este tema, a palavra *Startup*, é utilizada para definir empresas recém-criadas, que são potencialmente rentáveis e possuem modelos de negócios inovadores, em qualquer área ou ramo de atividade. Hoje existem cerca de 4216 dessas empresas mapeadas pela Associação Brasileira de *Startups*, a AB*Startups (*2017*)*. Adicionalmente, optou-se por estudar *startups* de tecnologia em função do crescimento da cultura do empreendedorismo digital inovador no mundo inteiro.

O propósito maior deste trabalho é analisar o panorama da Gestão de Pessoas nas *startups* digitais da Região Metropolitana de Porto Alegre, com o objetivo de entender quais são as práticas e processos mais realizados, os principais desafios enfrentados e também para poder identificar possíveis lacunas de desenvolvimento e sugerir melhorias. A partir disso, optou-se por realizar duas etapas de pesquisa: uma quantitativa e uma qualitativa. Na primeira, foram identificados dados mais gerais sobre o assunto e na segunda diferentes percepções sobre os CEO's dessas *startups*.

Em relação ao panorama geral desta amostra de *startups*, é importante citar que, desde o início dessa pesquisa até a sua conclusão, 6 (seis) das 100 (cem) empresas mapeadas fecharam. Este dado reforça o que foi apresentado no início deste texto sobre a pequena parcela de *startups* que geralmente se torna bem sucedida, quando comparadas a empresas situadas em polos de alta concentração de indústrias de tecnologia de ponta e de *startups*, como Tel Aviv e Vale do Silício.

Analisando as respostas obtidas da pesquisa qualitativa, a média de idade dos empreendedores que fundaram estas empresas (vide figura 18) pode ser considerada baixa, pois verifica-se que grande parte possui até trinta e cinco anos, treze possuem idade entre 24 e 29 anos e nove possuem idade de 30 a 35 anos. As empresas também podem ser consideradas novas: a média de tempo de mercado destas é de cerca de três anos. Em relação ao estágio de maturidade (vide figura 19), 16 (dezesseis) destas empresas já efetuaram vendas e estão em busca de novos clientes, e 12 (doze) destas *startups* já possuem uma quantidade significativa de clientes e estão escalando o seu negócio. Das empresas que estão em busca de novos clientes, a metade não possui processos formais de Gestão de Pessoas; desta última parcela de *startups* que está escalando o seu negócio,

apenas uma delas não possui processos formais de Gestão de Pessoas, o que pode ser uma evidência de que a formalização desses processos avança conforme a maturidade.

De todas as empresas pesquisadas, poucas delas possuem pessoas dedicadas exclusivamente à área. A situação acaba mudando quando aumenta consideravelmente o número de funcionários em função de uma expansão da empresa ou, também, quando ela recebe algum tipo de investimento. Além disso, muitos respondentes afirmaram que nas fases iniciais de uma *startup* é difícil priorizar a Gestão de Pessoas, e o foco acaba sendo na atividade-fim da empresa.

De acordo com a resposta de alguns dos líderes dessas empresas, foi identificado que a partir do momento em que existem dez funcionários nas empresas é ideal ter alguém dedicado exclusivamente à Gestão de Pessoas. A partir deste número de pessoas alguns líderes afirmaram, de acordo com as suas experiências, que a Gestão de Pessoas passa a ser uma dor crítica para a empresa, pois ocorre um aumento de demanda nas atividades na área e os próprios funcionários começam a questionar alguns pontos.

Em relação aos processos de gestão de pessoas existentes nas empresas (vide figura 20), quatorze (14) respondentes informaram que a *startup* em questão não possuía nenhum processo formal. Dezessete (17) respondentes, entretanto, relataram que realizam um processo de recrutamento e seleção e doze (12) realizam também algum processo relacionado a treinamento e desenvolvimento, e ambos os processos ocorrem sob demanda nestas empresas, ou seja, apenas quando é necessário e, de certa forma, sem planejamento adequado. Outros processos que surgiram nas respostas foram avaliação de desempenho, endomarketing, e plano de carreira, mas em quantidade bem menos significativa.

O recrutamento e seleção nas *startups* começa sempre com os próprios sócios, onde os mesmos acabam contratando inicialmente por indicação e também pessoas da sua rede de contatos, principalmente. Foi identificado também que estes líderes optam por dar mais atenção a contratações relacionadas à atividade-fim das suas empresas, ou seja, cargos de programadores. Ao longo deste processo de recrutamento, de uma maneira geral, não existe nenhuma estrutura ou estratégia, muito menos uma definição de perfil da posição desejada: o que os sócios das empresas buscam são, acima de tudo, pessoas com vontade de aprender e capacidade de aprendizagem.

Em relação à remuneração, foi constatado que os critérios utilizados para remunerar os colaboradores levam em consideração o mercado de trabalho, principalmente. Além disso, internamente foram utilizados padrões internos de equidade para remunerar os colaboradores. Ao mesmo tempo, conseguir recursos para financiar salários e outros investimentos é sempre um desafio diário da realidade destas empresas.

Foi percebido que, diferentemente de uma PME, onde os sócios detêm totalmente o controle do seu negócio, na *startup* os seus gestores buscam investimentos externos e financiamento adicional, dando em troca, muitas vezes, a partilha nos lucros com os demais investidores, dividindo o controle do empreendimento ou prometendo participação na empresa no futuro, caso o negócio dê certo. Com isso, o gestor pode vir a abrir mão do controle total de sua empresa, a fim de ter os recursos suficientes para que ela cresça.

Processos considerados mais simples (como dar um devido suporte para adaptação ao trabalho cada vez que um novo profissional entra na empresa – vide quadro 1) são melhores executados, recebendo uma média de 3,63 de concordância nas respostas, mas ainda sim são processos que podem ser mais estruturados conforme o tempo. Aspectos mais tradicionais de uma *startup*, como uma cultura forte e bem definida também aparecem com uma média bem alta de concordância entre os respondentes.

Grande parte dos respondentes informou que o *turnover* destas *startups* não é alto, mas acreditam que isso se deve, principalmente, a fatores como liberdade, autonomia e flexibilidade, questões relacionadas ao ambiente de trabalho e, também, fatores intrínsecos que motivam os colaboradores como a própria missão ou propósito da *startup*, afirmando que não existem estratégias claras de engajamento.

Quando oferecidos, os treinamentos levam em consideração as competências mais importantes da organização, mas estes treinamentos não acontecem com tanta frequência, principalmente em função da quantidade de cursos que o mercado oferece, que muitas vezes são de baixa qualidade comparado ao valor que custam.

Segundo Gitahy (2011), as pessoas que trabalham em *startups* estão inseridas em um ambiente com um alto grau de incerteza. Esta afirmação confirma o que muitos respondentes citaram: nas fases iniciais de uma *startup* é difícil priorizar a Gestão de Pessoas, pois no dia a dia existem muitas incertezas mais prioritárias dentro da empresa, como modelo de negócio, monetização, estratégia de crescimento, etc. Com isso, muitos

dos entrevistados afirmaram não ter tempo para priorizar as atividades relacionadas à Gestão de Pessoas.

Dentre as principais dificuldades relacionadas à área, a grande maioria das *startups* também afirma não ter recursos financeiros para priorizar as atividades relacionadas à Gestão de Pessoas. Em consequência disso, quem acaba realizando as tarefas e processos da área acabam sendo os sócios, na maior parte das situações. Nas entrevistas, maior parte dos respondentes afirmou não ter algum funcionário dedicado exclusivamente para a área, mas afirmam também que este fato não causa muitos transtornos. Ao invés disso, é visível que os processos de Gestão de Pessoas vão lentamente tomando forma, seja com práticas bem simples, seja com a ajuda de empresas terceirizadas, que no curto prazo acabam resolvendo alguns problemas.

Este fato remete a um outro problema identificado: em algumas ocasiões, os líderes que acabam tomando a frente das atividades de gestão de pessoas (normalmente os sócios) muitas vezes não possuem experiência para executar tal papel, ou até mesmo possuem um pensamento de que a área pode não ser tão importante, relegando-a a um segundo plano. É provável que estes líderes ainda não percebam os problemas que podem ser causados a longo prazo caso não deem valor para a Gestão de Pessoas desde o início das atividades da sua empresa.

Além disso, outro obstáculo encontrado, de acordo com muitas afirmações, é que as *startups* não conseguem mão de obra qualificada no mercado para as suas contratações. As maiores dificuldades em relação esse aspecto, entretanto, acabam sendo em virtude da falta de recursos financeiros para atrair os candidatos, falhas no processo de contratação (por não saberem o perfil exato que estão buscando ou por não saber onde encontrar as pessoas do perfil desejado). Os gestores das *startups* sabem quais as competências e perfis profissionais requeridas para a *startup*, mas por diversos motivos saber apenas não é o suficiente, e faltam conhecimentos mais específicos de um profissional para obterem melhores resultados nas contratações.

Apesar desse fator ser bastante claro para os respondentes, fica evidenciado que, após a entrada dos novos colaboradores, os demais processos vão sendo deixados de lado: pouquíssimos deles recebem um devido acompanhamento ou avaliação de desempenho (seja ele semestral, seja anual), e suas funções e cargos também não são descritos. Além disso, falta uma maior clareza nos critérios de promoção para todos.

De todas as *startups* que responderam a pesquisa observa-se, de maneira geral, que a Gestão de Pessoas ainda está em um estágio inicial nestas empresas, isso porque a maioria delas ainda possui poucos funcionários e poucos processos, consequentemente.

Dentre os principais desafios, o maior deles é a falta de recursos e de tempo: com isso, a maioria das pessoas de dentro das *startups* acabam dedicando-se mais à atividade-fim e não conseguem focar em um processo de recrutamento de qualidade, por exemplo. Essa mesma falta de recursos impede que a empresa consiga atrair profissionais com mão de obra bastante qualificada.

Foram citados outros problemas, tais como não haver uma estruturação da área e, o mais crítico deles é a falta de experiência daquele que acaba tendo que desempenhar o papel de gestor de pessoas. Apenas quando, finalmente, alguém assume a área é que começam a ser pensadas algumas estratégias e processos mais estruturados para cuidar dos colaboradores. Ainda assim, quando isso acontece, esta pessoa é sempre altamente influenciada e está sujeita a ter maior resistência para implementar estas novidades por conta da mentalidade do *CEO* ou da liderança da empresa.

Esta falta de experiência pode proporcionar desalinhamento de visão e um entendimento distorcido do que é necessário para orientar as ações – tanto as da própria área de Gestão de Pessoas, quanto as da empresa, tornando difícil até mesmo a definição dos processos da área. Muitas vezes estes processos não são formalizados quando a empresa está no início das suas operações e são deixados em segundo plano, por exemplo, como avaliação de desempenho, feedback, remuneração estratégica, retenção de talentos e o próprio alinhamento estratégico da área com a empresa. Desse modo, acaba sendo muito difícil atingir um equilíbrio entre a atividade-fim e a Gestão de Pessoas.

Para Gil (2001, p.17), a "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". A maioria destas empresas ainda não sofreu profundos impactos em virtude de não ter uma pessoa cuidando exclusivamente dos processos da área ou de uma preparação das lideranças para exercerem este papel, pois foram criadas há poucos anos. Evidentemente, algumas situações ou episódios já surgiram em consequência disso, mas no dia a dia verifica-se que, em média, são tomadas medidas simples de Gestão de Pessoas, sem estrutura ou frequência, que acabam camuflando o problema a curto prazo. Sendo assim, se não for possível criar a área de

Gestão de Pessoas na *startup* no início, seria importante uma capacitação ou melhor preparação desses gestores para que exerçam este papel de maneira adequada enquanto isto não acontece.

Embora as decisões sobre o futuro do profissional ainda estejam sob a sua própria responsabilidade, a organização ainda possui um papel bastante relevante para o alcance dos objetivos daqueles que fazem parte da mesma. É evidente que as empresas e as pessoas possuem seus respectivos objetivos, mas é através da interface entre esses dois atores e dos cuidados proporcionados pela liderança das empresas que ambos podem alcançá-los em conjunto. Mesmo que qualquer empresa nova esteja suscetível ao fracasso, às incertezas e à falta de recursos, as *startups* têm em sua própria definição a característica de trabalhar com o novo, e devem utilizar-se desta própria essência para levar a inovação também para os processos internos, cuidando, assim, do seu mais importante recurso: as pessoas.

5.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Durante a realização desta pesquisa, houve algumas limitações: a primeira delas foi, certamente, o tempo de estudo e de aplicação da pesquisa, que influenciou diretamente nos resultados. O número de entrevistados e de respondentes poderia ter sido maior, e um tempo de análise mais longo proporcionaria um resultado mais profundo, com um número superior de empresas analisadas e afirmações mais conclusivas.

Outro aspecto é que, ainda hoje, é notável a falta de referenciais teóricos e estudos mais aprofundados sobre *startups*, principalmente na Região em questão, e o estudo limitou-se aos autores aqui apresentados.

Além disso, muito mais que em outro setor ou outro ambiente, constantemente existem diversas *startups* nascendo e morrendo, e com esse fato nem todas as empresas da Região Metropolitana puderam ser entrevistadas durante o estudo. Conforme citado anteriormente, neste período de menos de 1 ano, 6 *startups* encerraram as suas atividades – por motivos que não são conhecidos.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração e pode ter influenciado os resultados dessa pesquisa é que algumas pessoas nestas empresas realizam certas

atividades e podem não considerá-las como sendo atividades de Gestão de Pessoas. Desse modo, o resultado da pesquisa quantitativa também teria alterações.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA O SETOR E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho focou-se exclusivamente em *startups* da Região Metropolitana de Porto Alegre. Deste modo, seria interessante um estudo que abordasse as demais *startups* do Rio Grande do Sul e do Brasil. O foco também se deu em empresas do setor de Tecnologia, e uma análise com *startups* de setores diferentes poderia complementar este estudo, a fim de verificar quais são suas diferenças e se estas diferenças influenciam diretamente na situação da Gestão de Pessoas.

Além disso, um estudo que poderia ser adaptado e realizado no Brasil, pois já foi desenvolvido com o objetivo de entender a realidade das *startups* daqui, seria o diagnóstico sobre os motivos de falência das *startups*. A partir desse estudo seria possível compreender em que aspecto geralmente estas empresas acabam falhando ou o que contribui para que elas encerrem as suas atividades – falta de investimento, má gestão, falta de infraestrutura, falta de conhecimento, etc.

Outros estudos possíveis são: análise sobre a relação entre estilo de liderança e diferentes gerações de empreendedores; tempo médio de permanência em *startups:* principais motivações que os profissionais encontram para continuar ou sair destas empresas; estudos sobre as principais dificuldades em Gestão de Pessoas e alternativas encontradas para superá-las.

Com base nas conclusões e considerações deste estudo é possível que os líderes destas e de outras empresas entendam melhor as contribuições da área de Gestão de Pessoas para o presente e, principalmente, o futuro dos seus negócios, influenciando diretamente em mudanças positivas e ampliando a visão dos mesmos a partir de experiências que deram certo ou não em outras *startups.*

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. **Banco de dados oficial das *startups* brasileiras.** Disponível em: < https://startupbase.abstartups.com.br/startups> Acesso em: 03 Jan 2018

ALBERONE, M. CARVALHO, R. KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada – O guia prático para começar a validar seu negócio.** Rio de Janeiro, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASSCOM. **Relatório: Start Up.** Disponível em: < http://www.brasilitplus.com/brasilit/upload/download/1416332923startups.pdf> Acesso em: 03 Jun 2017

CAPELLE, M.C; MELO, M.C.; GONÇALVES, C.A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais.** São Paulo, 2003.

CEZARINO, LUCIANA O.1 ; CAMPOMAR, M. C.2. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Disponível em: <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf> Acesso em 06 Jun 2017

CONUBE. **Diferenças entre *Startup* e Pequena empresa.** Disponível em: <https://conube.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-*startup*-e-pequena-empresa/> Acesso em: 06 Jun 2017

DEFINIÇÃO. **Conceito da palavra *Startup***. Disponível em: <https://www.significados.com.br/*startup*/> Acesso em: 04 Jun 2017

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo; Atlas, 2007.
HAIR, Joseph; BLACK, William; BABIN, Barry; ANDERSON, Rolph. **Multivariate Data Analysis**. 7ed., New Jersey: Prentice Hall, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. 2. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** Edição de 2013

ENDEAVOR. **Pesquisa: Desafios dos empreendedores brasileiros.** Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F6588%2F1468617878pesquisa-102.pdf> Acesso em 05 Jun 2017

ENDEAVOR. **Pequena empresa ou *Startup*?** Disponível em: <https://endeavor.org.br/pequena-empresa-ou-*startup*-voce-escolhe/> Acesso em: 06 Jun 2017

ESTADÃO. **Número de *startups* brasileiras cresce 18;5% em seis meses.** Disponível em: <http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,numero-de-*startups*-brasileiras-cresce-185-em-seis-meses,10000028610>. Acesso em: 28 Abr. 2017

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 1994.

GLOBAL ENTERPRENEURSHIP MONITOR. **O Ecossistema Empreendedor Brasileiro.** Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/> Acesso em 04 Jun 2017

GLOBAL ENTERPRENEURSHIP MONITOR. **O perfil econômico do Brasil.** Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/46 > Acesso em 05 Jun 2017

GLOBO. **Os 5 maiores desafios dos empreendedores brasileiros:** Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/07/os-5-maiores-desafios-dos-empreendedores.html 04/06/17> Acesso em 05 Jun 2017

GONÇALVES, M. F. **A pequena empresa e a expansão industrial.** Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.

HUG CONSULTORIA. **Gestão de Pessoas em *Startups*, por quê?** Disponível em: < http://www.hugconsultoria.com.br/gestao-de-pessoas-em-*startups*/> Acesso em: 28 Abr 2017

ISTOÉ. **As *startups* mais promissoras do Brasil.** Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/*startups*-mais-promissoras-brasil/> Acesso em: 04 Jun 2017

LUME. **Empreendedorismo no Brasil.** Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/148414x' Acesso em: 04 Jun 2017
LUME. **O modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/15832> Acesso em: 06 Jun 2017

MAPA QUANTITATIVO. **Banco de dados da Associação Gaúcha de *Startups*.** Disponível em: < http://www.ag*startups*.org.br/>. Acesso em: 28 Abr. 2017

MALHOTRA, Naresh; BIRKS, David. **Marketing Research: an applied approach.** Harlow: Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh; **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. Survey Research Methodology in Management Information Systems: as assessment. **Journal of Management Information Systems**, 1993.

RELATÓRIO DE MERCADO. **Relatório de Mercado da Brasscom - Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação**. Disponível em: <http://www.brasilitplus.com/brasilit/upload/download/1416332923*startups*.pdf>. Acesso em: 28 Abr. 2017

SEBRAE. **Classificações de empresas.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-

microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em 06 Jun 2017

SEBRAE-RS. **Mapeamento de *Startups* Digitais do Rio Grande do Sul 2016.** Disponível em: <https://www.sebrae-rs.com.br/images/pdf/MAPEAMENTO%20-%20*STARTUPS*%20-%20RS%20-%20COMPLETO.pdf> Acesso em 08. Mar 2017

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método.** Organizações Rurais Agroindustriais, 2005.

STARTUP BASE. **Banco de dados da AB*Startups*.** Disponível em: <http://*startup*base.ab*startups*.com.br/*startups*>. Acesso em: 28 Abr. 2017

STARTUPS mais promissoras do Brasil. **Revista IstoéDinheiro.** São Paulo, 2017

STAYTON, John; MANGEMATIN, Vincent 2016. ***Startup* time, innovation and organizational emergence: A study of USA-based international technology ventures.** Science Business Media New York, 2016

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA QUANTITATIVA

PESQUISA: Análise da Gestão de Pessoas nas *Startups* Digitais do RS.

Foi empregada a escala de 1 a 6, de discordo totalmente até concordo totalmente.

Dados de Identificação da *Startup*

1) Principal Tipo de Clientela Atendida:
2) Número de Funcionários:
3) Ano de criação:
4) Cargo do respondente:

Objetivos	Literatura	Questões
Identificar e descrever as atuais atividades relacionadas à Gestão de Pessoas nas empresas mapeadas.	Dutra (2013)	1 - Quais são os processos de gestão de pessoas aplicados na *startup* (múltipla escolha): ( ) recrutamento ( ) seleção (....) remuneração ( ) treinamento e desenvolvimento ( ) plano de carreira 2. Existem critérios definidos e explicitados para realizar o recrutamento e seleção. **1 - 6** **De discordo totalmente até concordo totalmente** 3. Sabe-se quais as competências e perfis profissionais que se enquadram na *startup*. 4. Todas as funções e cargos dos colaboradores da *startup* são descritos. 5. Os colaboradores são remunerados de acordo com critérios previamente estabelecidos. 6. Os critérios utilizados para remunerar os colaboradores levam em consideração o mercado de trabalho. 7. Foram utilizados padrões internos de equidade para remunerar os colaboradores. 8. As recompensas dadas aos funcionários são definidas levando em consideração as expectativas e necessidades dos mesmos. 9. Treinamentos para capacitar e desenvolver os colaboradores são constantes.

	Dutra (2013)	10. Os treinamentos oferecidos levam em consideração as competências mais importantes da organização. 11. Existe um suporte para adaptação ao trabalho cada vez que um funcionário entra na *startup*. 11. Existem processos para reter os funcionários na *startup*. 12. Os critérios de promoção são claros para todos. 13. Todos os colaboradores realizam uma avaliação de desempenho anualmente/semestralmente. 14. Todas as possibilidades internas de movimentação são claras para os colaboradores. 15. A *startup* possui uma cultura organizacional (missão, visão e valores) definida.
Apontar as principais dificuldades relacionadas à Gestão de Pessoas nas *Startups*.	Dutra (2013)	1. A *startup* possui alto *turnover* de funcionários. 2. Existe(m) funcionário(s) responsável(is) apenas pela gestão de pessoas. 3. A *startup* não consegue mão de obra qualificada no.mercado de trabalho. 4. A *startup* conta com excelente oferta de cursos para capacitação no mercado. 5. A *startup* não conta com uma pessoa responsável por Gestão de Pessoas e isto tem causado muitos transtornos.
Elaborar sugestões de melhoria em relação às práticas de Gestão de Pessoas, caso necessário.		1. Se você tivesse que sugerir.uma melhoria para sua *startup* na questão de Gestão de Pessoas qual seria?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA

Tema - Área de Gestão de Pessoas

1) Quanto tempo por semana é dispendido em atividades de Gestão de Pessoas?
2) Já foi feita alguma pesquisa ou conversa com os funcionários para saber o que eles pensam sobre não ter (ou ter) um acompanhamento de um Gestor de Pessoas ou como se sentem trabalhando na empresa?
3) A partir de que momento começaram a surgir os maiores desafios por não ter uma pessoa exclusiva na área?
4) A partir de que momento é justificável colocar uma pessoa para cuidar apenas da área?
5) Existem planos a médio ou longo prazo para estruturar algo da área?
6) Na etapa quantitativa, não foi constatado um *turnover* alto na maioria das empresas mapeadas. A quais fatores você acha que isso se deve, principalmente, mesmo que empresa não tenha uma área de Gestão de Pessoas estruturada?
7) Quais as estratégias que a empresa tem adotado para compensar a falta de um profissional para a área?
8) Existem estratégias de engajamento na *startup*?
9) Foi constatado que os principais motivos para as *startup*s não terem uma pessoa dedicada para essa atividade é a falta de tempo e de dinheiro. Na sua opinião, existe algum outro motivo?
10) Em relação à cultura, a maioria dos respondentes informou ter uma cultura forte na *startup*, mas afirmaram também não ter tempo nem recursos financeiros para GP. O que você pensa em relação a isso?

Tema - Processos de Gestão de Pessoas

11) Como acontecem os principais processos de Gestão de Pessoas na sua *startup*, como R&S e T&D?
12) Quais estratégias são utilizadas para o Recrutamento e seleção, já que a maioria das empresas não conta com altos recursos financeiros para contratar?
13) Existe uma competência ou característica em comum que é procurada em todos os contratados ou isso varia de acordo com a vaga disponível?
14) A que se deve o fato de "não conseguir mão de obra qualificada" no mercado de trabalho?
15) Quando um novo funcionário ingressa como vcs procedem?
16) O que você acha da oferta de cursos de capacitação no mercado? Com que frequência são oferecidos treinamentos na empresa?
17) Como é definida a remuneração dentro da sua empresa? Já houve algum conflito em relação a isso?
18) Houve algum momento em que foi discutido com o funcionário as perspectivas dele sobre a sua carreira na empresa?
19) Como forma o funcionário tem informações sobre seu desempenho?
20) Existe um manual de cultura (ética, comportamentos, bom uso dos recursos) da empresa ou algo similar?