

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

José Ricardo Melenchion

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM *STARTUPS*

**São Caetano do Sul
2020**

JOSÉ RICARDO MELENCHION

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM *STARTUPS*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo

São Caetano do Sul

2020

MELENCHION, José Ricardo.

Práticas de Gestão de Pessoas em Startups / José Ricardo Melenchion –
São Caetano do Sul - USCS, 2020.
104f.

Orientador: Edson Keyso de Miranda Kubo
Dissertação (Mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano
do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2020.

1. *Startups* 2. Gestão de Pessoas 3. Alta Performance I. Título II.
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestores do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Vice-Gestor)

Trabalho de pesquisa apreciado pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul).

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Universidade Municipal de São Caetano do Sul).

Prof. Dr. Eric David Cohen (Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas).

Dedicatória

Dedico esse trabalho aos meus pais que sempre fizeram tudo para que estudar fosse prioridade em minha vida.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo, pela prontidão e acompanhamento durante todo o processo de orientação.

Aos meus colegas Professores Doutores Eduardo Kalil Hanna e Lisandra Marisa Príncipe pelo incentivo e companheirismo durante toda a jornada.

À Secretaria do Stricto Sensu da USCS pelo suporte dado durante todo o curso.

Aos Professores Doutores Eduardo de Camargo Oliva e Edson Keyso de Miranda Kubo - meu orientador - por sua generosa orientação e oportunidade de escrever dois artigos em parceria.

A todos os profissionais que participaram das entrevistas bem como àqueles que me indicaram gestores para serem entrevistados durante a coleta de dados a fim de que essa pesquisa pudesse ser realizada.

Os gestores de talentos de sucesso conseguem tirar o melhor do seu pessoal.

Dave Ulrich

MELENCHION, José Ricardo. **PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

RESUMO

As *startups* são caracterizadas por atuarem de forma inovativa e em um ambiente de incerteza e, por esse motivo, supõe-se que elas precisem de um modelo de gestão de pessoas diferenciado dos adotados pelas empresas convencionais. Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa consiste em identificar como se configuram as práticas existentes de gestão de pessoas em *startups*. Caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória e de natureza qualitativa. Para tanto, utilizou-se como técnica de coleta de dados a análise documental e entrevistas semiestruturadas em 16 *startups*. Observou-se que nas *startups*, prioriza-se o trabalho em equipe; na contratação, privilegiam-se pessoas que tenham ênfase no cumprimento dos objetivos; o ambiente de trabalho é informal; o desenvolvimento de competências ocorre no próprio ambiente de trabalho por meio do autodesenvolvimento ou de treinamentos ministrados pelos profissionais especializados ou pela liderança; a remuneração entre os profissionais é diversificada e ocorre em função dos resultados alcançados. Existe flexibilidade no horário, no local, na forma de execução das atividades e no modelo de relações trabalhistas, podendo inclusive o funcionário atuar em atividades que não seriam de responsabilidade do cargo exercido. Assim, a pesquisa colaborou para suprir uma lacuna na teoria, na medida em que os estudos referentes às *startups* focalizavam, até então, o seu conceito, as suas características e os seus fatores chave de sucesso ao apresentar para as *startups* um modelo de gestão de pessoas mais adequado às suas características.

Palavras-chave: Alta performance. Gestão de pessoas. *Startups*.

MELENCHION, José Ricardo. **PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

ABSTRACT

Startups are characterized by acting in an innovative way and in an environment of uncertainty and, for this reason, it is assumed that they need a different people management model than those adopted by conventional companies. Thus, the objective of this research is to identify how the existing people management practices in startups are configured. It is characterized by being an exploratory and qualitative research. To this end, document analysis and semi-structured interviews in 16 startups were used as a data collection technique. It was observed that in startups, teamwork is prioritized; when hiring, people with an emphasis on achieving the objectives are privileged; the work environment is informal; the development of competences occurs in the work environment itself through self-development or training provided by specialized professionals or by the leadership; remuneration among professionals is diversified and depends on the results achieved. There is flexibility in the time, place, manner in which activities are carried out and in the model of labor relations, and the employee may even act in activities that would not be the responsibility of the position held. Thus, the research collaborated to fill a gap in the theory, as the studies referring to startups focused, until then, on its concept, its characteristics and its key success factors when presenting to startups a model of management of people best suited to their characteristics.

Keywords: High performance. Human resource management. Startups.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Práticas de Gestão de Pessoas em <i>Startups</i>	61
Figura 2	Desenvolvimento de Pessoas em <i>Startups</i>	62
Figura 3	Relações Trabalhistas em <i>Startups</i>	71
Figura 4	Remuneração em <i>Startups</i>	75
Figura 5	Seleção de Pessoas em <i>Startups</i>	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Processos Gestão de Pessoas modelo <i>Harvard Concept</i> x Características dos processos de Gestão de Pessoas das <i>Startups</i>	41
Quadro 2	Categorias de Gestão de Pessoas investigadas nas <i>Startups</i> x Perguntas x Autores.....	55
Quadro 3	Práticas de Gestão de Pessoas em <i>Startups</i>	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Características das <i>Startups</i> Entrevistadas.....	58
Tabela 2	Características dos Profissionais Entrevistados.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abstartups	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
PJ	Pessoa Jurídica
PLR	Participação de lucros e resultados
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 Problema da Pesquisa	29
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	30
1.3 Delimitação do Estudo.....	30
1.4 Justificativa e relevância do trabalho.....	31
1.5 Organização da dissertação.....	31
1.6 Contribuições da Pesquisa.....	32
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 <i>Startup</i>	33
2.2 Modelos de gestão de pessoas	36
2.2.1 Seleção	44
2.2.2 Desenvolvimento	47
2.2.3 Remuneração.....	48
2.2.4 Flexibilização das Relações Trabalhistas	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 Caracterização e tipo de pesquisa	53
3.2 População e amostra.....	53
3.3 Técnica de coleta de dados.....	54
3.4 Tratamento dos dados e Análise.....	57
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO TEÓRICA DA PESQUISA	58
4.1 Caracterização do Lócus da Pesquisa	58
4.2 Perfil dos Participantes.....	59
4.3 Resultados obtidos	61
4.3.1 Desenvolvimento de Pessoas em <i>Startups</i>	61
4.3.1.1 Ambiente Organizacional	62
4.3.1.2 Desenvolvimento de Competências	65
4.3.1.3 Desenvolvimento de Equipes	68
4.3.2 Relações Trabalhistas	70
4.3.2.1 Modelos de Contratos de Trabalho	71
4.3.2.2 Flexibilidade de Local e Horário de Trabalho	73
4.3.3 Remuneração.....	75
4.3.3.1 Recompensas.....	76

4.3.3.2 Job description e Plano de Carreira	79
4.3.4 Seleção de Pessoas	83
4.3.4.1 Requisitos Profissionais	83
4.3.4.2 Contratação de Profissionais	86
4.4 Discussão dos Resultados	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	102
Apêndice A – Formulário de consentimento	106

1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico, a importância das *startups* é inquestionável. Segundo Fonseca (2017), apesar da recessão econômica que trouxe dificuldades para muitas empresas, as *startups*, em 2016, conseguiram crescer, apoiadas, inclusive, pelo interesse de grandes corporações em negócios inovadores.

Outro fato que corrobora sua importância, consiste no aumento significativo na quantidade dessas empresas de 2.519 *startups* cadastradas na Associação Brasileira de *Startups* (Abstartups) em 2012 para 5.147 em 2017 (AGÊNCIA BRASIL, 2018), sendo que em 2019, o número de *startups*, até julho, já atingia a marca de 13.016 (ABSTARTUPS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2019) evidenciando um aumento de 416,7% em relação a 2012.

As *startups* são caracterizadas por atuarem de forma inovativa e em ambiente de incerteza (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2018; GITAHY, 2016; RIES, 2012), diferenciando-se, assim, das empresas convencionais. Portanto isso requer um modelo de gestão inovador (RIES, 2012), pois devem ter agilidade para definir, produzir e vender seus produtos e serviços e para tanto, necessitam atuar com flexibilidade e alta performance.

1.1 Problema da Pesquisa

Os estudos referentes às *startups* buscaram evidenciar seus conceitos, suas características, bem como os fatores que levaram ao seu sucesso (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2018; CALDART; BEHLIN, 2016; CAMPOS; FONSECA; FIGUEIREDO, 2017; GITAHY, 2016; RIES, 2012), uma vez que há uma aparente carência de estudos que melhor definam como as *startups* realizam as práticas de gestão de pessoas, sobretudo porque os estudos sobre gestão de pessoas sempre tiveram como objeto de pesquisa as empresas convencionais, não consideradas *startups*.

Dessa forma, a pesquisa apresenta como proposta responder a seguinte questão: como se configuram as práticas de gestão de pessoas em *startups*?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo dessa pesquisa consiste em analisar como se configuram as práticas de gestão de pessoas em *startups*, especificamente, os processos identificados como essenciais para a gestão de pessoas em uma *startup*: seleção, desenvolvimento, remuneração e relações trabalhistas.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar e explicar as características dos processos de gestão de pessoas existentes em empresas *startups* brasileiras;
- b) Identificar as semelhanças e diferenças nos processos de gestão de pessoas entre essas empresas;
- c) Elaborar uma classificação de *startups* de tecnologia, de acordo com as semelhanças e diferenças, tendo como base seus processos de gestão de pessoas;
- d) Identificar os modelos de relações trabalhistas implantados nessas empresas e relacionar com os processos de gestão de pessoas.

1.3 Delimitação do Estudo

As práticas de gestão de pessoas foram avaliadas de acordo com a abordagem do *Harvard Concept* (DEVANA; FOMBRUN; TICHY, 1984; STAEHLE, 1990; LACOMBE; TONELLI, 2001; LIMA; FISCHER, 2016; ROSOLEN; MACLENNAN, 2016), do planejamento estratégico de RH em conjunto com as características das empresas de gestão de pessoas por alta performance, visto que são modelos já consolidados e praticados em empresas intensivas em conhecimento.

Para atingir o objetivo, a pesquisa teve caráter exploratório, natureza qualitativa e foi realizada por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas, sendo utilizada, ainda, a técnica de análise de conteúdo como estratégia de análise.

O objeto dessa pesquisa é analisar *startups* que atuam no Brasil, constituídas há pelo menos dois anos, e que tenham 50 funcionários e práticas de gestão de

peças. Foram entrevistados os gestores da área de Recursos Humanos ou seu fundador, ou ainda, outro profissional da *startup* indicado por um deles desde que conhecesse em profundidade, os processos de gestão de pessoas dentro da organização bem como seu histórico de implementação. Foram entrevistados profissionais ou fundadores de *startups* até atingir a saturação.

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

A pesquisa preenche uma lacuna na teoria, evidenciando como são as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas *startups*. Possibilita, dessa forma, que os profissionais de gestão de Recursos Humanos dessas organizações e mesmo seus fundadores, possam se valer de práticas mais adequadas às suas realidades do que as convencionais, justamente por se apresentarem como mais adequadas à ambientes de incerteza, inovação, flexibilidade e rapidez: elementos característicos das *startups*.

1.5 Organização da dissertação

A presente dissertação está estruturada da seguinte forma:

- a) Referencial teórico: contém os conceitos referentes às *startups*, suas características e os fatores chave de sucesso, bem como as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas convencionais incluindo, inclusive, a necessidade de uma nova forma de atuação;
- b) Método: contém a concepção da pesquisa com o seu respectivo objeto, as técnicas de coleta de dados e a estratégia de análise;
- c) Resultados: expõe os resultados da pesquisa, evidenciando e discutindo como é o modelo de gestão de pessoas adotado pelas *startups*;
- d) Considerações finais: apresenta os principais aspectos do trabalho, desde a concepção, a motivação, bem como os principais resultados, evidenciando como a pesquisa contribuiu tanto no campo teórico quanto prático, apresentando as limitações e sugestões para estudos futuros.

1.6 Contribuições da Pesquisa

Essa pesquisa buscou contribuir na identificação de um novo modelo de gestão de pessoas aplicado às startups bem como às empresas que de forma geral precisam atuar de maneira inovativa e/ou em ambiente de incerteza. Para tanto, procurou identificar como os membros dessas organizações se comportam e interagem entre si. Nesse sentido, pode-se afirmar que o trabalho possibilitou um avanço na compreensão das relações entre os indivíduos que atuam nessas organizações, trazendo, assim, uma contribuição no que diz respeito ao aspecto social.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico se apresenta sob dois tópicos. O primeiro aborda, especificamente as *startups*: apresenta seus conceitos e suas características e identifica o motivo pelo qual estas devem adotar um modelo de gestão de pessoas diferenciado das demais. Para tanto, apresenta um caso prático de uma *startup* brasileira de sucesso: a *fintech*, Nubank.

O segundo tópico explora os modelos de gestão de pessoas e os respectivos processos por meio de duas abordagens: *Michigan* e *Harvard Concept* (DEVANA; FOMBRUN; TICHY, 1984; STAEHLE, 1990; LACOMBE; TONELLI, 2001; LIMA; FISCHER, 2016; ROSOLEN; MACLENNAN, 2016). Uma vez apresentados os processos, segundo as duas abordagens, é definida qual delas será utilizada para essa pesquisa e contará com a respectiva justificativa.

Considerando que as *startups*, dada às suas características, necessitam de um sistema de trabalho que viabilize a alta performance, e dando sequência à essa pesquisa - ainda no segundo tópico - são abordados o conceito de sistema de gestão de alta performance e suas respectivas características e também a relação de cada uma dessas características com o processo de gestão de pessoas da abordagem Harvard a ser definida e utilizada.

2.1 Startup

Segundo a Associação Brasileira de Startup (2019), uma *startup* pode ser definida como

um momento na vida de uma empresa, onde uma equipe multidisciplinar, busca desenvolver um produto/serviço inovador, de base tecnológica, que tenha um modelo de negócio facilmente replicado e possível de escalar sem aumento proporcional dos seus custos.

Essa mesma Associação indica como principais características das *startups*:

- a) Inovação: apresentar elementos de diferenciação como um produto ou serviço novo, ou com aspectos novos para o mercado a que se destina;
- b) Escalabilidade: ter seus produtos utilizados por um grande número de pessoas em pouco tempo a fim de ganhar escala rapidamente;

- c) Repetibilidade: apresentar facilidade para reproduzir seus produtos ou serviços, sendo que seus custos de operação devem crescer proporcionalmente à taxas menores que sua receita, pois uma *startup* ganha escala, utilizando de forma intensiva a tecnologia;
- d) Flexibilidade e Rapidez: ser capaz de suprir as demandas de mercado e de se adaptar rapidamente às necessidades do ambiente em que atua, com estruturas enxutas, equipes formadas por poucos profissionais e com flexibilidade e autonomia. No início, há pouca definição nos elementos que compõem o modelo de negócios das *startups*. Isso gera um ambiente de incerteza e direciona essas empresas a utilizarem velocidade e flexibilidade para se adaptarem a esse mesmo mercado.

Partindo-se da definição de Ries (2012, p. 26), de que *startup* é “uma instituição humana, desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”; do contido no capítulo II, artigo 5º, inciso I do estatuto da Associação Brasileira de *Startups*, que estabelece que *startups* são empresas nascentes de base tecnológica e de inovação atuando em ambientes incertos, e ainda, do conceito de Gitahy (2016) que *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições instáveis; pode-se estabelecer que inovação e atuação em ambiente de incerteza são os elementos que caracterizam uma *startup* e as diferenciam de empresas convencionais, pois segundo Ries (2012, p. 27):

abrir uma nova empresa, que seja um clone exato de um negócio existente, copiando modelos de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, pode até ser um investimento econômico atraente, mas não é uma *startup*, pois seu sucesso depende somente da execução.

Dessa forma, o autor entende que as *startups* necessitam de um modelo próprio de gestão e devem ter como objetivo principal o cliente, pois os fundadores devem descobrir a peça certa a ser criada de tal forma que os clientes a queiram e estejam dispostos a adquiri-la o mais rápido possível.

Gitahy (2016) e Figueira *et al.* (2017) também consideram que *startups* devem ser “um modelo de negócio capaz de produzir um mesmo produto ou serviço em

grande escala, sem que este sofra adaptações para cada tipo de cliente e sem que os custos acompanhem o crescimento da empresa”.

As necessidades do mercado impulsionam as empresas à inovação. Em *startups*, a inovação está em sua essência, em suas estratégias competitivas, enfim em sua razão de existir, pois a inovação diferencia as *startups* das demais empresas (RIES, 2012; PIÑEIRO *et al*, 2017).

A inovação, característica das *startups*, transforma o mercado de atuação definido, destruindo o processo produtivo atual, alterando a dinâmica competitiva e criando novas possibilidades de negócios com criatividade em ambientes de incertezas e riscos (CAMPOS; FONSECA; FIGUEIREDO, 2017; PIÑEIRO *et al*, 2017). Os autores Figueira *et al.* (2017), Frederiksen e Brem (2017) consideram *startups* empresas jovens, extremamente inovadoras que procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível sob condições de extrema incerteza.

Outro grande desafio das *startups* é evoluir nos estágios de ciclo de vida no mercado a fim de atingir maturidade e escalabilidade. Essa característica é essencial nos mercados que mudam constantemente (RIES, 2012; PIÑEIRO *et al*, 2017).

Para Ries (2012), as *startups* precisam de métodos que ajudem em ambientes de extrema incerteza e de novos tipos de liderança, pois elas existem para permitir a contínua evolução do mercado global, criando produtos para atender às demandas dos consumidores.

O foco no cliente foi o principal fator de sucesso do Nubank (*startup* que presta serviços financeiros com grande sucesso de atuação no Brasil), pois segundo Campos, Fonseca e Figueiredo (2017), a *startup*:

- a) proporcionou soluções simples e seguras a seus clientes para resolver tudo pelo celular e a qualquer momento;
- b) ofereceu um produto sem custo ao cliente e sem cobrança de anuidade para o cartão de crédito;
- c) trata o cliente como uma pessoa, respeitando a sua individualidade.

E, complementando, segundo Caldart e Behlin (2016), a ideia de atuar dessa forma surgiu da má experiência dos clientes com seus bancos, devido ao excesso de burocracia, juros altos e demora de atendimento na abertura de uma conta bancária por exemplo.

2.2 Modelos de gestão de pessoas

De acordo com Dutra (2016), o ambiente em que vivemos exige um modelo de gestão de pessoas que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da organização e das pessoas, devendo fornecer orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível. Ademais, segundo o autor, as organizações necessitam preocupar-se com todas as pessoas com as quais mantiverem uma relação de trabalho, independentemente de qual seja a forma de contratação legal.

De acordo com Braga, Kubo e Oliva (2017), tanto os profissionais, quanto a área de Recursos Humanos das empresas devem atuar como parceiros do negócio: contribuindo para que a empresa atinja seus objetivos organizacionais; fornecendo suporte à gestão e também devem agir em prol dos interesses dos funcionários fazendo cumprir a legislação, revelando-se, assim, uma certa ambiguidade no papel a ser desempenhado por esses profissionais.

Dessa forma, em 2001, Lacombe e Tonelli, já afirmavam que a área de Recursos Humanos já deveria repensar o papel estratégico que deveria desempenhar, integrando “os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas”.

Segundo Figueira *et al* (2017), os métodos tradicionais de gerenciamento adotados por empresas já existentes não têm tanta eficácia no contexto das *startups*.

A preocupação com os funcionários deve ser ainda maior nas *startups*, pois segundo Bortoluzzi, Genari e Macke (2018), em organizações nas quais as inovações tecnológicas ocorrem frequentemente, o capital humano tem sido um elemento chave para alcançar seus objetivos, uma vez que suas competências tornam-se atributos essenciais para produção e venda de produtos e serviços.

Para um modelo de Gestão de Pessoas eficaz, é necessário que o modelo se assente em uma Estratégia de Recursos Humanos cujos processos a enfatizar são específicos de acordo com a abordagem utilizada. Nesse sentido, Lacombe e Tonelli (2001) destacam duas abordagens: a primeira delas, de acordo com as autoras, é conhecida como o *Michigan Concept*, que define o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos como “a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH”. Consiste

“basicamente em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento”. (LACOMBE; TONELLI, 2001; p. 158-159).

O modelo *Michigan Concept*, também chamado de modelo *Hard* de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, está relacionado à visão X de McGregor, privilegiando o controle e estabelecendo um sistema de gestão de pessoas racional e normativo (DEVANA; FOMBRUN; TICHY, 1984; LIMA; FISCHER, 2016).

Ainda segundo as autoras, a *Harvard Concept*, a segunda abordagem enfatiza:

mais a perspectiva da gestão da administração de recursos humanos, ressaltando o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico. São quatro as áreas-chaves para a determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado (participação); o fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho (organização do trabalho) (LACOMBE; TONELLI, 2001; p. 158-159).

Nesse contexto, considerando-se o objetivo da pesquisa, será utilizada, para esse trabalho, a abordagem *Harvard Concept*, pois está mais centrada em adaptar e viabilizar estrategicamente os processos de Gestão de Pessoas dentro das organizações, relacionando-se com os sistemas de gestão de pessoas por alta performance e permitindo, assim, entender o que são as empresas com sistemas de gestão de alta performance.

A abordagem de Gestão de Pessoas da *Harvard Concept*, também chamado de modelo *Soft* de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, tem como fundamentação o alinhamento entre a estratégia competitiva e as práticas de gestão de pessoas, realizado pelo exercício da liderança dos gerentes, assegurando o nível de comprometimento dos funcionários a fim de impactar nos resultados da empresa (DEVANA; FOMBRUN; TICHY, 1984; LIMA; FISCHER, 2016).

O modelo de Gestão de Pessoas da *Harvard Concept*, é um modelo mais humanista, preocupa-se com o bem estar do funcionário e é mais coerente com a visão da teoria Y de McGregor.

A abordagem *Harvard Concept* se relaciona às práticas de gestão de pessoas para alta performance, pois práticas de gestão de pessoas estratégicas devem ser integradas às estratégias da organização, devem estar associadas às vantagens competitivas sustentáveis (DEVANA; FOMBRUN; TICHY, 1984; LACOMBE; TONELLI, 2001; ULRICH; DULEBOHN, 2015) e colaborar para que em empresas

inovadoras, como as *startups*, suas práticas permitam à organização atingir seus objetivos (GENARI; MACKÉ, 2018).

Com a implementação de práticas consistentes de gestão de pessoas, estabelecem-se sinergias, e as *startups* conseguem atingir melhores desempenhos nos negócios (ULRICH; DULEBOHN, 2015, CARBONELL; ALCÁZAR; GARDEY, 2018).

Práticas estratégicas de gestão de pessoas devem ser alinhadas com a estratégia da *startup*, utilizando as funções clássicas de gestão de pessoas mencionadas pelo modelo *Harvard Concept* (seleção, desenvolvimento e remuneração) a fim de favorecer o desempenho da organização e dos funcionários (DEVANA; FOMBRUN; TICHY, 1984; LIMA; FISCHER, 2016; ULRICH; DULEBOHN, 2015; GENARI; MACKÉ, 2018).

Segundo Carbonell; Alcázar e Gardey (2018) a comunicação é fundamental para que as políticas e práticas de gestão de pessoas saiam da intenção e sejam realmente implementadas. Eventualmente, é possível que sejam enviadas mensagens inconsistentes para os funcionários, levando a um mal-entendido do significado original e dos objetivos das práticas de gestão de pessoas. Nessa situação, os tomadores de decisão sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam ter a clareza sobre o que estão comunicando e se as práticas de gestão de pessoas estão sendo repassadas com firmeza e consistência. Dessa forma, as políticas e práticas de gestão de pessoas não estariam apenas expressas em documentos.

As políticas e práticas consistentes de gestão de pessoas precisam ser comunicadas com clareza e coerência para que não haja discrepâncias entre as ações estabelecidas pela área de Gestão de Pessoas ou pela Direção da empresa, as tomadas de decisão dos gestores de pessoas e a percepção dos funcionários sobre as práticas de gestão de pessoas (ULRICH; DULEBOHN, 2015, CARBONELL; ALCÁZAR; GARDEY, 2018).

Segundo Ulrich e Dulebohn (2015) as práticas inovadoras e integradas de gestão de pessoas resultam em alto impacto nos resultados dos negócios. Isso ocorrerá se a *startup* estruturar adequadamente essas práticas às características do negócio e da cultura da empresa sem se deixar levar pelos modismos ou pela facilidade de simplesmente copiar as práticas de outra empresa de sucesso. Portanto, nessa dissertação, o *Harvard Concept* viabiliza uma lente teórica capaz de

verificar como são ou deveriam ser estruturadas as práticas de gestão de pessoas das *startups* tecnológicas por possuírem configurações incipientes em políticas e modelos gerenciais.

Para executar suas atividades, ou seja, pôr em prática as ações de Recursos Humanos, dada às suas características, as *startups* necessitam de um sistema de gestão de pessoas que viabilize a alta performance, pois conforme já relatado, a empresa deve criar um produto ou serviço inovador que desperte de imediato o desejo de aquisição pelos clientes, em um ambiente de incerteza, com flexibilidade e rapidez.

Sendo assim, a *startup* tecnológica é caracterizada como um tipo de empresa inovadora de alta performance, justamente porque adota sistemas de trabalho de alta performance, descritos por (DATTA, GUTHRIE e WRIGHT, 2005; CHI e LIN, 2011; LEE e BANG, 2012; SOUZA *et al.*, 2015):

um conjunto de práticas de gestão integradas, e estruturadas para potencializar as competências (*hard e soft skills*), o engajamento e os resultados do colaborador, alavancando também os resultados da empresa.

As empresas que adotam os sistemas de trabalho de alta performance, apresentam as seguintes características:

- a) investem em processos de recrutamento mais estruturados, complexos e rigorosos (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA *et al.*, 2015) e em processos de aprimoramento de novas competências nos grupos de trabalho, estimula que as equipes atuem com mais flexibilidade e se tornem equipes multitarefas (MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA *et al.*, 2015);
- b) como os funcionários possuem maior autonomia e controle, eles veem mais sentido em seu trabalho e sentem-se mais valorizados (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; HUGHES, 2008; SOUZA *et al.*, 2015).
- c) potencializam um aumento de volume de trabalho para os funcionários e geram mais stress nos trabalhadores, consequências da diminuição de funcionários nas equipes de trabalho e do aumento da responsabilidade por resultados (HEWLETT; LUCE, 2006; SPARHAM; SUNG, 2007; GREEN, 2000; SOUZA *et al.*, 2015);

d) as recompensas são desenhadas para aumentar a performance e os resultados, os treinamentos são frequentes e o trabalho em equipe é estimulado e estabelecido como prioridade (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA *et al.*, 2015); os modelos de gestão apresentam equipes multifuncionais e rotatividade de funções (HUSELID, 1995; HARTOG; VERBURG, 2004; SOUZA *et al.*, 2015); desenho de cargos mais amplos, com funções mais flexíveis e menos níveis hierárquicos (HUGHES, 2008; SOUZA *et al.*, 2015).

Empresas inovadoras como as *startups*, adotam o modelo de trabalho baseado em alta performance. Isso possibilita ganhos tanto para o empregado quanto para a empresa (Hartog; Verburg, 2004; Bashir *et al.*, 2012) e está em consonância, portanto, com o novo modelo de atuação de área de Recursos Humanos que, conforme já citado, deve colaborar com a conquista dos objetivos estratégicos da organização e atuar em favor do funcionário.

O modelo de Gestão de Pessoas por Alta Performance, segundo Souza *et al.* (2015), propicia um maior comprometimento dos funcionários e, segundo Green e Mcintosh (2001), funcionários comprometidos tendem a se dedicar mais para cumprir os prazos que lhes são atribuídos, ainda que sejam curtos.

As *startups* por utilizarem essas práticas de gestão de pessoas, podem estimular um comportamento discricionário, fazendo os funcionários trabalharem mais, aumentando a intensificação do trabalho e conseqüentemente o absenteísmo, com o alto nível de stress causado pelo aumento de autonomia, de responsabilidade e de exigências pela contribuição individual (GREEN; MCINTOSH, 2001; SOUZA *et al.*, 2015).

Segundo Souza *et al.* (2015), o ambiente de trabalho excessivamente competitivo e a necessidade de sacrifício pessoal são outros aspectos negativos existentes nos ambientes das organizações inovadoras com modelos de gestão de pessoas por alta performance. Nessas empresas, a possibilidade de crescimento acelerado, de receber investimentos em educação e treinamento, de ser reconhecido por sistemas baseados na meritocracia, atraem candidatos competentes para a empresa.

Para manter suas características essenciais como inovação, escalabilidade, repetibilidade, flexibilidade e rapidez, os processos de gestão de pessoas nas *startups*, devem ser orientados pelas seguintes premissas (LAM; WHITE, 1998;

GENARI; MACKE; 2018): i) os funcionários competentes não necessariamente serão comprometidos com as *startups*; ii) as estratégias de remuneração devem estar associadas a melhorar o comprometimento do funcionário; iii) o desenvolvimento de funcionários competentes e comprometidos com os objetivos e características das *startups* está diretamente relacionado à sustentação das vantagens competitivas para esse tipo de negócio.

Sendo assim, nas *startups*, para conseguir comprometimento dos funcionários competentes, os processos de remuneração e reconhecimento devem estimular a parceria entre o funcionário e os objetivos da empresa, devem ainda ser desenvolvidas, nesses funcionários, as competências que sustentam as vantagens competitivas.

Genari e Macke (2018), apontam que um processo de gestão estratégica de pessoas para ser efetivo em empresas inovadoras, deve estabelecer a complementariedade das práticas que ocorre quando um conjunto de práticas integradas é efetivo no ambiente empresarial, tendo efeito sobre o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Dessa forma, para cada uma das características de gestão de pessoas das *startups*, é fundamental indicar qual o processo correspondente de gestão de pessoas da abordagem *Harvard Concept*.

Quadro 1 – Processos Gestão de Pessoas modelo *Harvard Concept* x Características dos processos de Gestão de Pessoas das *Startups*.

Processo de Gestão de Pessoas - <i>Harvard Concept</i>	Características dos processos de Gestão de Pessoas das <i>Startups</i>
Seleção	Os processos de recrutamento e seleção devem ser mais estruturados, complexos e rigorosos (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015; DUTRA, 2016)
Remuneração	A remuneração deve ser baseada em desempenho (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015). O desenho das tarefas e a descrição de cargos deve ser menos rígida (HUGHES, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015).

Quadro 1 – Processos Gestão de Pessoas modelo *Harvard Concept* x Características dos processos de Gestão de Pessoas das *Startups* (continuação)

Processo de Gestão de Pessoas - <i>Harvard Concept</i>	Características dos processos de Gestão de Pessoas das <i>Startups</i>
Desenvolvimento	Deve existir desenvolvimento de novas competências nas equipes para trabalhar de forma flexível e polivalente (MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015).
	Os funcionários devem possuir mais autonomia e controle a fim de que possam perceber mais sentido em seu trabalho e se sentirem valorizados (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; HUGHES, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015).
	Conseqüentemente, potencializam um aumento do volume de trabalho para os funcionários e geram mais stress nos trabalhadores, em razão da diminuição de funcionários nas equipes de trabalho e do aumento de responsabilidade por resultados o que irá impor ritmo de trabalho excessivo e a constante exigência para que os empregados contribuam mais (HEWLETT; LUCE, 2006; SPARHAM; SUNG, 2007; GREEN, 2000; SOUZA <i>et al</i> , 2015).
	Deve existir amplo treinamento para funcionários com estímulo ao trabalho em grupo (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015)
	A organização do trabalho deve ser com equipes multifuncionais e <i>job rotation</i> (HUSELID, 1995; HARTOG; VERBURG, 2004; SOUZA <i>et al</i> , 2015).
	Deve existir redução de níveis hierárquicos (HUGHES, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015)

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 1 demonstra a relação de cada um dos processos de gestão de pessoas nas *startups* com seu modelo de gestão de alta performance. Devido às características das *startups* relacionadas à inovação, escalabilidade, repetibilidade, flexibilidade e rapidez, os processos de gestão de pessoas para alta performance passam a ser fundamentais para a competitividade do negócio.

Desenvolvendo processos de seleção mais rigorosos, a *startup* tem como objetivo estratégico, adquirir competências específicas que possam sustentar sua vantagem competitiva, contratando pessoas que possuam as características desejadas pelo negócio.

Outro aspecto que se destaca é que investindo em treinamento e desenvolvimento, as *startups* preparam seus funcionários para atuarem em equipes; estabelecem o compartilhamento de informações, garantindo que as competências necessárias para o negócio sejam desenvolvidas; estimulam os funcionários a trabalharem com autonomia, potencializando, assim, as características essenciais das *startups* como(·) inovação, escalabilidade, repetibilidade e flexibilidade.

Algumas características no modelo de gestão de pessoas presentes nas *startups* como remunerar por desempenho e ter cargos com uma maior amplitude de tarefas, podem estabelecer o comprometimento esperado entre o funcionário e organização, direcionando-o a atingir os objetivos esperados pela *startup* ao mesmo tempo que o estimula a adquirir o reconhecimento financeiro almejado e a agir como um profissional “multitarefa”, aproveitando, dessa maneira, todas as suas habilidades e competências para esse fim.

Assim, as empresas de alta performance, atuando com aumento de autonomia, redução de níveis hierárquicos e possuindo descrição de cargos e distribuição de tarefas menos rígidas, tendem a atuar com maior flexibilidade, inclusive, em suas relações trabalhistas.

Segundo Dutra (2016), quando as pessoas colocam em prática suas competências nas organizações, passam, por meio de transferência, a trocar continuamente conhecimentos e fortalecer as competências organizacionais bem como as competências das pessoas. Assim, por meio de um modelo de gestão de pessoas por alta performance, as *startups* potencializam as competências das pessoas e mantém as competências organizacionais.

As *startups* buscam gerir pessoas preparadas e dispostas a trabalhar em ambientes com suas características a fim de diferenciar seu próprio negócio de negócios tradicionais e contribuir para a criação e manutenção de suas competências organizacionais por meio de processos seletivos. Para tanto, preocupa-se em remunerar desempenho, treinar e desenvolver competências em seus colaboradores constantemente.

Os próximos tópicos tratam sobre cada um dos processos de Gestão de Pessoas do quadro 1 e da flexibilização das relações trabalhistas.

2.2.1 Seleção

Essa subseção trata os processos de recrutamento e seleção de pessoas, aborda a diferença entre recrutamento e seleção, e ainda, a seleção como componente estratégico para a inovação nas organizações.

Segundo Souza e Souza (2016), recrutamento é um processo de localizar candidatos e seleção, um processo de avaliar, comparar e decidir quais são mais adequados à vaga. O recrutamento pode ser interno, atraindo candidatos da própria organização ou externo com candidatos não pertencentes à organização.

Para os que defendem o recrutamento interno, geralmente relacionado à ascensão dentro da empresa, justifica-se pelo fato de que bons gerentes são feitos pelas empresas, não nascem prontos (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Nas empresas modernas, com as práticas de gestão de pessoas integradas ao planejamento estratégico de Recursos Humanos e com os demais processos de Recursos Humanos, a tendência é priorizar o recrutamento interno que oferece vantagens como rapidez, menor custo e estímulo ao desenvolvimento dos funcionários.

O recrutamento interno também favorece a retenção de talentos; a socialização organizacional e a qualidade da seleção. Também, segundo Souza *et al.* (2015), é um fator de atração de pessoas para as empresas de alta performance devido à possibilidade da rápida ascensão que elas propiciam.

Entretanto, podem apresentar limitações como ausência de captação de talentos do mercado de trabalho, prejuízos provocados por ruídos na comunicação interna do processo seletivo e aumento da competição entre áreas em função da captação de pessoas sem a aprovação das lideranças (SOUZA; SOUZA, 2016).

É consenso entre os pesquisadores que quando a empresa deseja adquirir novas competências ou expertise em um curto espaço de tempo, o recrutamento externo é o mais indicado. Entretanto, esse processo tem custos mais elevados e é mais lento em relação ao recrutamento interno (BOHLANDER; SNELL, 2015; DUTRA, 2016; SOUZA; SOUZA 2016). As principais fontes externas de captação de

candidatos são (BOHLANDER; SNELL, 2015; DUTRA, 2016; SOUZA; SOUZA 2016):

- a) Indicação de candidatos para o processo seletivo pelos funcionários ou pela rede de relações da organização;
- b) Consultorias de Recrutamento e Seleção ou *Headhunters* (esses normalmente apenas para cargos executivos);
- c) Internet, com sites específicos para captação de profissionais, redes sociais e dispositivos móveis;
- d) Site da empresa, normalmente com portal específico, desenhado para receber currículos, informações de candidatos, manter banco de dados de candidatos e colaborar com a triagem para as vagas;
- e) Instituições educacionais, associações de profissionais, sindicatos de trabalhadores e agências públicas de emprego.

Em empresas tradicionais, a área responsável pela captação, triagem, seleção inicial e indicação de candidatos para a liderança requisitante da vaga, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Organizacional, Gestão e Gente, ou qualquer outra denominação para a área, atua como uma consultoria interna dos gestores e não toma a decisão final sobre quem será contratado. Essa decisão pertence à liderança requisitante da vaga (BOHLANDER; SNELL, 2015; DUTRA, 2016; SOUZA; SOUZA 2016).

Após o recrutamento, inicia-se a seleção, normalmente com as seguintes etapas: recebimento dos currículos, preenchimento de formulário com dados específicos solicitados pela empresa, entrevistas com os profissionais de Recursos Humanos, verificação e análise de referências profissionais, testes de seleção (práticos, dinâmicas de grupo ou psicológicos), entrevistas com a liderança, exame médico e decisão de contratação (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Portanto, dentre os principais métodos de seleção encontrados na revisão da literatura concernente a esta seção (BOHLANDER; SNELL, 2015; SOUZA *et al.*, 2015; DUTRA, 2016; SOUZA; SOUZA, 2016), podem ser apresentados:

- a) Análise de currículos, onde são comparadas as informações dos candidatos com as informações das vagas;

- b) Testes práticos, que ajudam a verificar competências técnicas específicas, principalmente em cargos técnicos operacionais;
- c) Dinâmica de grupo que avalia habilidades interpessoais e características de personalidade em simulações baseadas em situações reais;
- d) Entrevista, principal método de seleção, pois é utilizada em praticamente todos os processos seletivos e em todos os níveis hierárquicos nas organizações. Utilizada para análise em profundidade do candidato;
- e) Testes psicológicos, empregados para identificar aptidões e traços de personalidade, aplicados por psicólogos;
- f) Ferramentas eletrônicas de seleção que capturam, comparam e armazenam currículos, oferecem opções de filtrar candidatos conforme características escolhidas; realizam entrevistas *online*; avaliam conhecimentos, valores, preferências, crenças e tendências comportamentais entre outras características, por meio de testes.

As entrevistas, tradicionalmente, assumem papel central no processo de seleção, pois são aplicadas em praticamente todos os processos seletivos. São extremamente práticas, os entrevistadores confiam nos próprios julgamentos e é raro encontrar alguém que tenha sido aprovado em um processo seletivo em organizações tradicionais sem ao menos ter sido entrevistado uma vez, embora as entrevistas possam ser repletas de subjetividades e com tendências pessoais (BOHLANDER; SNELL, 2015).

A decisão final pela contratação do candidato é da liderança. As competências do candidato devem atender as demandas do negócio na contratação. Nas empresas com modelos de Gestão por Alta Performance, o candidato é submetido a um processo seletivo extremamente rigoroso, onde em todas as etapas são cobradas as competências necessárias para o negócio e todos os envolvidos na captação e seleção de pessoas e responsáveis pelas etapas dos processos seletivos buscam, analisam e avaliam constantemente candidatos em busca das competências necessárias ao negócio, procurando garantir que apenas os possuidores dessas competências façam parte da Organização (SOUZA *et al.*, 2015; SOUZA; SOUZA, 2016).

O Recrutamento e a seleção devem almejar profissionais com atitudes e habilidades adequadas à organização. Uma *startup* deve pretender em seus

processos de recrutamento e seleção a busca de novos conhecimentos para fomentar a inovação que é essencial para esse tipo de organização.

A criação de conhecimento pode ser potencializada se o processo de recrutamento e seleção de novos funcionários estiver alinhado às estratégias da organização, baseando-se na complementariedade de conhecimentos, formando equipes com conhecimentos diversificados, com personalidades e comportamentos adequados à cultura organizacional e que favoreçam a inovação (GENARI; MACKE, 2018).

2.2.2 Desenvolvimento

Dando continuidade à pesquisa, essa subseção trata os processos estratégicos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, abordando a importância do treinamento e desenvolvimento para inovação nas organizações.

Os processos de treinamento e desenvolvimento nas organizações são fatores fundamentais para a inovação, preparam os funcionários para as mudanças constantes que ocorrem nas organizações e proporcionam a aquisição de conhecimentos e novas habilidades que são fundamentais para a criação e desenvolvimento de novos produtos (GENARI; MACKE, 2018); em ambientes de alta tecnologia, conhecimentos e competências, tornam-se recursos com grande valor agregado para o negócio (GENARI; MACKE, 2018).

Nas organizações intensivas em conhecimento, empresas de base tecnológica em que suas atividades são de conhecimento intensivo, pois o conhecimento nessas organizações é um recurso importante e deve ser transmitido para o mercado por meio de seus produtos ou serviços, como as *startups*, os trabalhadores utilizam conhecimentos novos para resolver problemas complexos e possuem habilidades cognitivas elevadas (BORTOLUZZI; GENARI; MACKE, 2018).

Um processo planejado de treinamento e desenvolvimento de pessoas garante a aquisição contínua de novos conhecimentos e habilidades para atender as inovações tecnológicas bem como as necessidades específicas da organização.

Segundo Dutra (2016), esse planejamento pode contemplar a aprendizagem formal e a aprendizagem informal. Na aprendizagem formal, as organizações podem estruturar atividades de capacitação como treinamentos internos, seminários ou palestras realizados pelos gestores; ou externos realizados por instituições de

ensino, ou pagamento total ou parcial de cursos de educação formal como graduação ou pós-graduação, ou ainda idiomas.

Segundo Bortoluzzi, Genari e Macke (2018), a aprendizagem informal pode ser desenvolvida por meio de autoaprendizagem que acontece quando um trabalhador com um objetivo intencional e consciente deseja se desenvolver em uma atividade específica em um projeto isolado ou em grupo ou com o auxílio de um profissional mais experiente.

Outras formas de desenvolvimento por meio de aprendizagem informal estão na própria execução do trabalho, conhecida como aprendizagem incidental, ou por meio da socialização que ocorre na vida cotidiana, de forma inconsciente, como a incorporação de valores, comportamentos e o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

Também considerada uma ação de desenvolvimento informal, embora estimulada por meio da cultura e de processos de gestão, a rotação de funções (*job rotation*) no ambiente de trabalho, colabora com o processo de aprendizagem; favorece o compartilhamento de informações e contribui para que a empresa sintetize o conhecimento existente, principalmente em empresas voltadas para inovação e desenvolvimento de novos produtos como as *startups* (GENARI; MACKE, 2018).

2.2.3 Remuneração

A subseção que segue diz respeito aos processos estratégicos de remuneração de pessoas, abordando seus componentes.

O processo de remuneração e recompensas incentiva os funcionários a aumentar a participação e contribuição no trabalho, colaborando para a obtenção de altos índices de inovação de produtos ou processos (TAN; NASURDIN, 2010; GENARI; MACKE, 2018).

As recompensas financeiras quando utilizadas adequadamente, podem impulsionar os funcionários a assumirem riscos, gerar novas ideias e desenvolver novos produtos, mas se utilizadas de forma inadequada podem levar os funcionários à insatisfação com a empresa (GENARI; MACKE, 2018).

Para potencializar a inovação, uma das características das *startups*, o trabalho em equipe para desenvolver novos produtos ou serviços deve ser

estimulado por meio de um sistema de recompensas que leve à cooperação entre os membros do grupo e não à competição.

O sistema de recompensas pode ser dividido em três componentes: a remuneração fixa, a remuneração variável e os benefícios.

Segundo Dutra (2016), a remuneração fixa na maioria das empresas tradicionais, está atrelada às tarefas e à posição hierárquica ocupada pelo funcionário, sendo de difícil redução e servindo de parâmetro de diferenciação enquanto a pessoa estiver na empresa

A remuneração variável tem como objetivo direcionar esforços para melhorar o desempenho da empresa. Objetiva o alcance de metas de produtividade, ou inovação ou ainda rentabilidade na organização (WOOD JR; PICARELLI, 2004; GENARI; MACKE, 2018).

Os benefícios oferecidos pelas empresas como assistência médica, alimentação e transporte, no Brasil, oferecem segurança e suporte para os empregados que de outra forma, eles não teriam acesso. Eles podem ser um complemento da remuneração fixa e são destacados em algumas empresas como um diferencial em seu pacote de remuneração, isso torna a empresa mais competitiva (WOOD JR; PICARELLI, 2004; DUTRA, 2016).

2.2.4 Flexibilização das Relações Trabalhistas

Especificamente, essa subseção aborda a questão da flexibilização das relações trabalhistas, abordando os seguintes aspectos: flexibilidade de contrato, flexibilidade no padrão e na organização do trabalho, flexibilidade na remuneração, flexibilidade de local de trabalho e flexibilidade funcional.

Segundo Dutra (2016), independente de como é a forma de contratação legal, as organizações precisam preocupar-se com todas as pessoas com as quais mantiverem uma relação de trabalho. Em *startups* brasileiras, onde a inovação e flexibilidade são características essenciais de negócio, modelos inovadores e flexíveis de relações trabalhistas podem ser utilizados para potencializar a inovação e a flexibilidade.

Para alguns autores, a flexibilização das relações de trabalho é tida como um retrocesso, pois foi uma conquista dos trabalhadores em decorrência das condições precárias de trabalho à época da Revolução Industrial, fazendo com que muitos

trabalhadores fossem vulneráveis. Entretanto, hoje, a flexibilização é vista como um fator que possibilita a redução do desemprego, ainda mais no Brasil que devido à rigidez da legislação trabalhista, inibe a criação de novos empregos (AZEVEDO; TONELLI, 2014).

Ainda segundo as autoras, considerando as características do mercado de trabalho brasileiro e o descompasso entre o mundo corporativo e a respectiva legislação, há necessidade da existência simultânea de diversos modelos de regime de trabalho que devem funcionar de forma complementar, sendo que no Brasil, há uma grande variedade de contratos de trabalho fora do padrão da CLT. Dessa forma, elas propõem dividir os diferentes tipos de flexibilidade relacionados ao trabalho em cinco grupos:

- a) Flexibilidade de contrato - está relacionada à ausência de alguns dos seguintes itens: trabalho por tempo indeterminado, jornada de trabalho integral, remuneração regular, direitos previdenciários assegurados, formalização do contrato de trabalho e assinatura da carteira de trabalho pela empresa;
- b) Flexibilidade no padrão e na organização do trabalho - incluindo, dentre outros pontos, a flexibilidade relacionada à carga horária de trabalho e à quantidade de trabalhadores;
- c) Flexibilidade de remuneração - incluindo os processos de remuneração variável;
- d) Flexibilidade de local de trabalho - ocorrendo quando o trabalhador tem a possibilidade de trabalhar fora da empresa;
- e) Flexibilidade funcional (de tarefa/conteúdo do trabalho) - acontece quando o trabalhador desempenha diferentes tarefas.

No mercado de trabalho brasileiro existem diferentes modalidades de contrato de trabalho a partir das características da relação estabelecida entre trabalhador e empresa (AZEVEDO; TONELLI, 2014).

Além do contrato de trabalho tipo CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), estão presentes no mercado de trabalho brasileiro diversos outros tipos de contratos para trabalhadores qualificados. Entre eles o autônomo - onde o trabalhador é contratado como *free-lancer* ou consultor, este mantém uma relação individualizada

com a empresa e assina um Recibo de Pagamento de Autônomo (RPA); o sócio – nessa variedade de contrato de trabalho, o trabalhador faz parte de uma empresa como sócio cotista e mensalmente faz uma retirada em dinheiro; a pessoa jurídica (PJ) – nesse tipo de contrato, o trabalhador constitui uma empresa individual, estabelece um contrato entre a sua empresa e a empresa contratante e emite-lhe nota fiscal; há também o CLT *flex* - nessa modalidade, o trabalhador é contratado em regime CLT e parte do salário total é recebido mediante a emissão de nota fiscal de sua pessoa jurídica (empresa); e ainda, o CLT cotas, onde o trabalhador é contratado em regime CLT e parte do salário total é recebido por reembolso de despesas (AZEVEDO; TONELLI, 2014).

No contexto até aqui exposto, o objetivo dessa dissertação consistirá em identificar como se configuram as práticas existentes de gestão de pessoas em *startups* respeitando os seguintes processos: seleção, desenvolvimento, remuneração e relações trabalhistas.

Para tanto, o referencial teórico teve como base o conceito e a caracterização das *startups* que devem atuar de forma inovadora e em um ambiente de incerteza, uma vez que para alcançar seu sucesso, sua atuação deve estar voltada ao cliente.

Assim sendo, essas empresas podem adotar o modelo de gestão de pessoas de alta performance que estabelece o comprometimento com a *startup* e potencializa os resultados rapidamente com inovação e flexibilidade, características essenciais dessas empresas.

Com um processo de recrutamento e seleção rigoroso, as *startups* podem conseguir profissionais com as características desejadas para o negócio.

O processo de desenvolvimento garante a aquisição e manutenção dos conhecimentos necessários para o negócio e potencializa a inovação.

Faz-se importante ressaltar que nas organizações com necessidade de resultados rápidos, com equipes enxutas, aumento de autonomia e poucos níveis hierárquicos, há possibilidade de aumento de stress, gerando aumento de absenteísmo e rotatividade.

Dessa maneira, os processos de remuneração e recompensas devem estimular o comprometimento com a organização, colaborar com a inovação e reter os profissionais competentes.

A flexibilização das relações trabalhistas é um tema contemporâneo e praticado por empresas no Brasil.

Assim, pretende-se preencher uma lacuna nos estudos realizados até então sobre *startups*. Entender o funcionamento do modelo de gestão de pessoas praticado e contribuir para que os fundadores ou gestores de Recursos Humanos de *startups* utilizem a pesquisa que se pretende realizar com a finalidade de aprimorar sua atuação em um mercado competitivo, baseado em inovação, flexibilidade e rapidez.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo apresenta como objetivo demonstrar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

3.1 Caracterização e tipo de pesquisa

Considerando que o objetivo da pesquisa consiste em identificar como se configuram as práticas existentes de gestão de pessoas em *startups*, a pesquisa teve caráter exploratório com natureza qualitativa.

3.2 População e amostra

O objeto dessa pesquisa são as *startups* que atuam no Brasil, na cidade de São Paulo, constituídas há pelo menos dois anos, pois como já se passaram dois exercícios fiscais, acredita-se que é o tempo em que os processos de gestão de pessoas já estão sedimentados dentro da organização.

Buscaram-se empresas que tivessem no mínimo 50 empregados: essa pesquisa entende que constitui o mínimo necessário para estabelecer práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa e entende empregados como todas as pessoas que possuem relação de trabalho com a *startup*, independente da forma de contratação.

As *startups* foram selecionadas por meio da rede de contatos do pesquisador e foram realizadas somente entrevistas que atendessem aos requisitos elencados anteriormente. A quantidade de entrevistas foi definida quando se atingiu a saturação, pois segundo Segundo Falqueto, Hoffmann e Farias (2018):

a amostragem por saturação é uma ferramenta conceitual que pode ser empregada em investigações qualitativas. É usada para estabelecer o tamanho final de uma amostra, interrompendo a captação de novos dados, onde o número de participantes é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes, quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição não sendo considerado produtivo persistir na coleta de dados.

3.3 Técnica de coleta de dados

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados: análise documental e entrevista semiestruturada. A análise documental ocorreu por meio de pesquisas realizadas nos *website* das *startups* e, quando disponível, nas notícias e artigos sobre elas, disponibilizadas nas mais diversas mídias com acesso público e apresentou como objetivos:

- a) identificar os dados básicos da instituição como época de sua fundação, quantidade de funcionários, setores de atuação dentre outros;
- b) identificar, quando possível, práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas *startups* por meio da missão, visão, propósito, dentre outras informações;
- c) preparar-se para a segunda fase da coleta de dados que será realizada por meio de entrevistas semiestruturada.

A entrevista semiestruturada tem por finalidade compreender os significados que os entrevistados atribuem ao tema de interesse da pesquisa. Ela é flexível, ainda que tenha por base um roteiro pré-estabelecido, permitindo ao entrevistado que se pronuncie de maneira pessoal, podendo ter uma lógica diferente do entrevistador. Esse tipo de entrevista é indicado quando o tema da pesquisa é complexo, pouco explorado ou confidencial (GODOY, 2010).

As entrevistas ocorreram durante os meses de novembro e dezembro de 2019, nas dependências das *startups* ou por telefone. Todas gravadas com o consentimento prévio dos profissionais que foram entrevistados por meio de termo de consentimento incluído no apêndice A. Foram preservados o anonimato dos participantes e das *startups*. O roteiro de entrevistas utilizado encontra-se no quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de Gestão de Pessoas investigadas nas *Startups* X Perguntas X Autores.

Categorias de Gestão de Pessoas que serão investigadas nas <i>Startups</i>	Perguntas	Autores
Seleção	<p>Como é o processo seletivo de novos funcionários?</p> <p>Como são os requisitos para contratação de novos funcionários?</p>	<p>APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al.</i>, 2015.</p>
Remuneração	<p>Como é o modelo de remuneração da <i>Startup</i>?</p> <p>Como é a remuneração dos funcionários frente aos resultados/desempenho?</p>	<p>APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al.</i>, 2015.</p>
	<p>Quais são as situações em que um funcionário pode executar uma tarefa que não seja de competência de seu cargo?</p>	<p>HUGHES, 2008; SOUZA <i>et al.</i>, 2015.</p>
Flexibilização das Relações Trabalhistas	<p>Quais são os tipos de contrato de trabalho praticados pela <i>startup</i>? Por favor explique.</p> <p>Como são ajustados o número de trabalhadores e de horas de trabalho, conforme a demanda de trabalho?</p> <p>Onde são os locais em que o trabalho é realizado?</p>	<p>AZEVEDO; TONELLI, 2014</p>

Quadro 2 – Categorias de Gestão de Pessoas investigadas nas *Startups X*
Perguntas X Autores (continuação)

Categorias de Gestão de Pessoas que serão investigadas nas <i>Startups</i>	Perguntas	Autores
Desenvolvimento	Como são desenvolvidas novas competências dentro das equipes?	MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al.</i> , 2015.
	Como é estabelecida a autonomia que os funcionários possuem? Como os funcionários se sentem quando têm mais autonomia?	APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; HUGHES, 2008; SOUZA <i>et al.</i> , 2015.
	Pelo fato dos funcionários terem mais responsabilidades, das equipes serem enxutas e da necessidade de se apresentar resultados rápidos, entende-se que isso gera um aumento no nível de stress para os funcionários? Como vocês lidam com isso?	HEWLETT; LUCE, 2006; SPARHAM; SUNG, 2007; GREEN, 2000; SOUZA <i>et al.</i> , 2015.
	Com que frequência e como são ministrados treinamentos às equipes? Como é estimulado o trabalho em grupo?	APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al.</i> , 2015.
	As equipes são multifuncionais? Em quais situações existe rotatividade de funções?	HUSELID, 1995; HARTOG; VERBURG, 2004; SOUZA <i>et al.</i> , 2015.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Tratamento dos dados e Análise

Primeiramente, foram realizadas as transcrições das entrevistas e na sequência foram exportadas para o software Atlas TI com o objetivo de apoiar na análise de conteúdo.

A técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (2004, p.37), é:

um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando 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.

É importante ressaltar que na análise de conteúdo, por ser de natureza qualitativa, os dados não são validados pela frequência com que aparecem, pois do contrário, trataria de uma análise quantitativa, mas sim pelas deduções específicas referentes a um determinado acontecimento ou fenômeno fundado na presença de um tema ou palavra ou ainda uma expressão.

Na sequência foram definidas 04 categorias e para cada uma delas, subcategorias afim de viabilizar tanto a descrição dos fenômenos descobertos durante a pesquisa, quanto a representação das informações obtidas durante as entrevistas por meio de esquemas, conforme exposto na seção 4.3 Resultados Obtidos. As categorias e subcategorias criadas foram:

- a) Desenvolvimento de Pessoas com as seguintes subcategorias: ambiente organizacional, desenvolvimento de competências e desenvolvimento de equipes;
- b) Relações Trabalhistas com as seguintes subcategorias: contratos de trabalho e flexibilidade de local e horário de trabalho;
- c) Remuneração com as seguintes subcategorias: recompensas; *job description* e plano de carreira;
- d) Seleção de Pessoas com as seguintes subcategorias: requisitos profissionais e contratação de profissionais

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO TEÓRICA DA PESQUISA

4.1 Caracterização do Lócus da Pesquisa

A saturação foi atingida quando se entrevistou a 16ª *startup*. O campo de atuação dessas organizações, o tempo de existência, bem como a quantidade de funcionários existentes em cada uma delas é o mais variado possível, conforme a tabela 1:

Tabela 1 – Características das *Startups* Entrevistadas

Características das <i>Startups</i>		Quantidade de <i>Startups</i> (16)
Tipo de <i>Startup</i>	<i>Fintech</i>	4
	Desenvolvimento e Implantação de Sistemas	3
	Serviços de <i>Delivery</i>	3
	Serviços de RH	3
	Serviços Especializados	3
Tempo de Existência	de 2 a 3 anos	2
	de 3 a 4 anos	2
	de 4 a 5 anos	3
	de 5 a 6 anos	3
	Acima de 6 anos	6
Quantidade de Funcionários	de 60 a 100	2
	de 101 a 200	2
	de 201 a 300	2
	de 301 a 400	3
	de 401 a 500	6
	Acima de 500	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Na categoria tipo de *Startup*, as *fintechs*, *Startups* de serviços financeiros foram a maioria, seguidas por *Startups* de desenvolvimento e implantação de sistemas que prestam serviços na área de tecnologia, desenvolvendo e/ou implementando sistemas de forma inovadora; *Startups* de *delivery*, que utilizam aplicativos para conectar o cliente ao fornecedor; *Startups* de serviços de recursos humanos que prestam serviços inovadores de recursos humanos por meio de

tecnologia e *Startups* de serviços especializados que integram profissionais especializados aos clientes. Seis (6) *Startups* contam com mais de 6 anos e têm entre 401 e 500 funcionários.

Com base nos documentos pesquisados e nas entrevistas realizadas, pode-se perceber coerência entre a cultura e a estratégia das *Startups*, bem como o modelo de gestão de pessoas vigente.

Nas *Startups*, prioriza-se o trabalho em equipe; a contratação de pessoas com competências profissionais que tenham ênfase na entrega, palavra muito utilizada pelos profissionais dessas empresas; um ambiente de trabalho informal; o desenvolvimento de competências no próprio ambiente de trabalho por meio do autodesenvolvimento ou de treinamentos realizados pelos profissionais especializados ou ainda pela liderança; há remuneração diferenciada pelo alcance de resultados; há flexibilidade no horário, no local, na forma de execução das atividades profissionais ou em alguns casos no modelo de relações trabalhistas, podendo inclusive atuar em atividades que não seriam de responsabilidade do cargo exercido.

4.2 Perfil dos Participantes

Para cada uma das *startups* foi entrevistado um profissional ocupante de posição de liderança. Esses profissionais exercem funções que necessariamente utilizam os processos de gestão de pessoas pesquisados, recrutamento e seleção, desenvolvimento, remuneração e relações trabalhistas. Por exercerem papéis estratégicos nas *startups* e utilizarem os processos de Gestão de pessoas, também conhecem profundamente ou participaram da elaboração do Modelo de Gestão de Pessoas da *startup* que representam. A tabela 2 evidencia as características dos profissionais entrevistados.

Tabela 2 – Características dos Profissionais Entrevistados

Características dos entrevistados		Quantidade de entrevistados (16)
Cargo	Gestor/Gerente de Operações	4
	Diretor/Sócio	2
	Gestor/Coordenador de RH	4
	Gestor de TI/Desenvolvimento de sistemas	2
	Gerente Comercial/Experiência do cliente	4
Faixa etária	Até 25 anos	1
	De 26 a 30 anos	4
	De 31 a 35 anos	4
	De 36 a 40 anos	5
	De 41 a 45 anos	2
Formação	Administração	3
	Arquitetura	1
	Ciência da Computação	3
	Engenharia	3
	Psicologia	2
	Serviço Social	1
	Tecnólogo em Gestão de RH	1
	Tecnólogo em Gestão de TI	2
Gênero	Homens	12
	Mulheres	4
Tempo de experiência em Gestão em <i>Startup</i>	Até 2 anos	5
	De 2 a 3 anos	4
	de 3 a 4 anos	2
	de 4 a 5 anos	2
	Acima de 5 anos	3

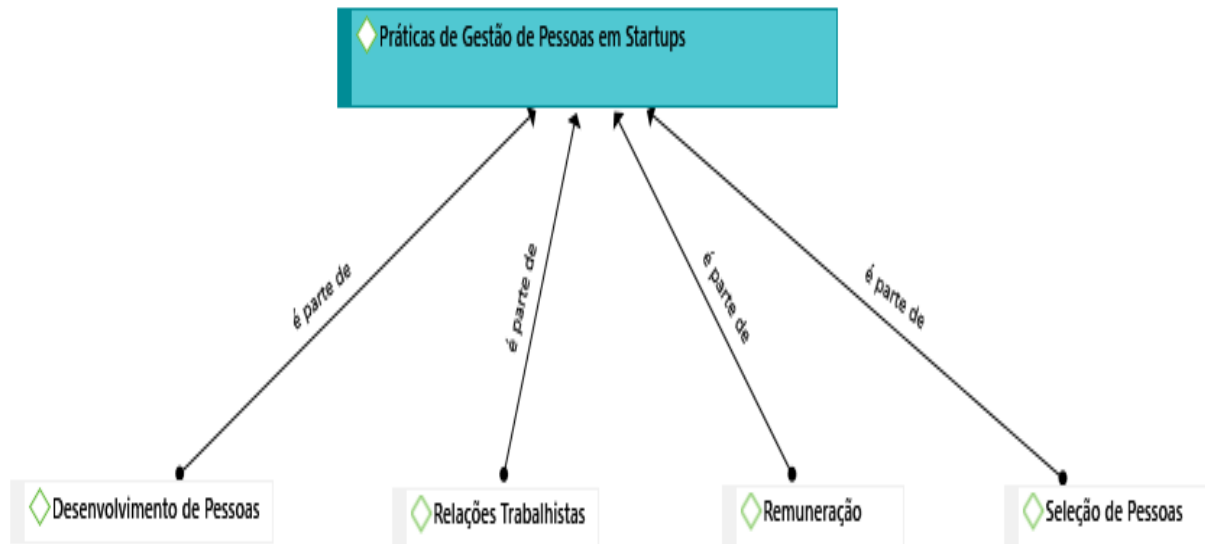
Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos entrevistados é do sexo masculino e conta com até três anos de experiência em gestão em *Startup*, tem até 40 anos, são lideranças na área de Operações, Recursos Humanos ou Comercial, 4 (quatro) em cada área; apresentam formações diversas, a maioria em Administração, Ciência da Computação e Engenharia, 3 (três) em cada formação.

4.3 Resultados obtidos

O modelo de gestão de pessoas adotado pelas *Startups* de acordo com as entrevistas realizadas pode ser representado pela figura 1:

Figura 1 – Práticas de Gestão de Pessoas em *Startups*

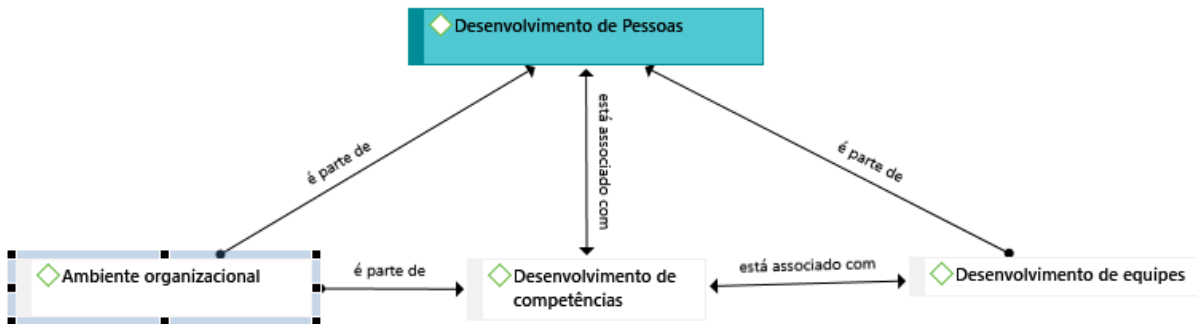


Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.1 Desenvolvimento de Pessoas em *Startups*

O desenvolvimento de pessoas em *Startups* é fundamental para a internalização da cultura e do modelo de Gestão de Pessoas da *Startup* nas pessoas.

Conforme a figura 2, nas *Startups*, o desenvolvimento de pessoas ocorre por meio do ambiente organizacional, criando um ambiente de trabalho com estrutura e clima organizacional diferentes das empresas tradicionais. Esses fatores são considerados um diferencial competitivo para as *Startups*. Por meio do desenvolvimento de competências praticado pelas *Startups*, elas conseguem garantir sua competitividade e capacidade de inovação e por meio do desenvolvimento de equipes que faz parte da essência da *Startup*, conseguem ter equipes multifuncionais para atender suas demandas com flexibilidade em um ambiente de incertezas.

Figura 2 – Desenvolvimento de Pessoas em *Startups*

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida será abordada cada uma das subcategorias de desenvolvimento de pessoas.

4.3.1.1 Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional faz parte do desenvolvimento de pessoas em *startups* na medida em que estimula as trocas de informações, incentiva a inovação, a troca de conhecimento e potencializa a autonomia nos funcionários.

As *Startups* criam um ambiente de trabalho informal, onde os funcionários se sentem ouvidos e sua individualidade é respeitada. Estimulam a cooperação entre as pessoas e periodicamente fazem pesquisas para identificar a satisfação dos funcionários em relação às práticas de gestão adotadas e a relação com as lideranças.

E2: “Particularmente aqui na *Startup* temos um escritório bem confortável, o clima organizacional para as pessoas é bem sossegado, eu costumo ficar uma hora a mais por dia, a maioria faz seu horário, as pessoas parecem mais felizes aqui do que nas empresas que trabalhei (tradicionais), tenho 20 anos em outras empresas. A *Startup* se preocupa mesmo com os funcionários, em deixá-los felizes. Nunca vi uma empresa que se preocupasse tanto com o bem estar dos funcionários, que aplicasse tantas pesquisas para medir o ambiente. Querem deixar os funcionários felizes para o resultado ser melhor. Criar um ambiente propício para as pessoas se sentirem a vontade, se sentirem ouvidas.”

E7: “Para que as pessoas não se sintam constantemente sobrecarregadas, temos a ambiente informal, todos podem trabalhar de bermuda, temos café, biscoitos, lanches, o horário flexível e o trabalho remoto. Fazemos festas, *happy hours* com frequência, Também temos sorteios nessas festas de vários prêmios para quem participa, como livros, caixas de som, ingressos para cinema, viagens.”

E3 “Fazemos reuniões chamadas “com o bico molhado fica melhor”. O funcionário toma uma cerveja e começa a desabafar, “isso não foi no momento certo, assim podia ser melhor”, os líderes anotam e buscam resolver. Só de ouvir já melhora a relação entre o líder e liderado.”

E11: “Tem pesquisas semestrais em relação ao *stress* dos funcionários. Baseados nos resultados das pesquisas elaboramos medidas, fazemos aula respiração para aliviar o stress, uma vez por semana. Verificam se o problema é de uma área, verificam com o Chefe da área para verificar se o problema era ele. Após a pesquisa, pensamos nas soluções. Temos um ambiente totalmente descontraído, você pode ir de chinelo, ficar de meia, não tem nenhuma cobrança, todos são muito colaborativos, não tem sala, ficamos em uma mesa, junto com todo mundo, é muito agradável, você pode perguntar o que quiser para todos os *Managers*, tem patinetes que as pessoas podem ficar andando, muita brincadeira, mas ficamos muito concentrados na hora de trabalhar, tem muita comida o dia todo, no refeitório e na cafeteria.”

Para potencializar a inovação, a flexibilidade e a rapidez, características das *Startups*, o ambiente de trabalho estimula a autonomia dos funcionários nas tomadas de decisão; menos controle de horário, estabelecendo horário flexível e trabalho remoto em todas as *Startups* entrevistadas. Esses processos não são para todas as áreas. Em áreas onde a presença física do funcionário é essencial para a realização das atividades, a flexibilidade é dosada conforme a demanda de trabalho e decisão da liderança.

E8: “Dizemos preciso que você me entregue isso, como você vai fazer não importa. Fique à vontade, faz como você achar melhor.”

E6: “A *People Culture* (nome da área de Recursos Humanos), aplica pesquisas constantemente para saber como as pessoas estão se sentindo. Para que entender o que deve ser feito para que o ambiente e autonomia afetem positivamente as pessoas.”

E13: “Cada equipe tem um *budget* para eventos ou festas para integrar a equipe, fazer essa união. Tem *happy hour*, tem chopeira, com chop a vontade, as pessoas podem levar filhos, cachorros, podem trabalhar de bermuda e chinelo, clima para se sentirem a vontade. Fazemos eventos para as pessoas se conhecerem, conversarem, as salas e os ambientes são propícios para isso. As pessoas podem se comunicar e conversar de uma forma mais livre.”

E9: “Tem muita autonomia. Liberdade para trabalhar e liberdade para falar com outras áreas e tomar decisão. Claro que são decisões compartilhadas. Mas não se precisa muito de hierarquia para tomar decisão.”

E15: “Todos têm muita autonomia, ou melhor até a página 2. Sobre a execução das atividades, flexibilidade de horário e sugestões para o trabalho, todos têm bastante autonomia. Agora, nas decisões mais estratégicas ou relacionadas aos clientes, é com os gestores.”

E3: “O ambiente de trabalho é bem descontraído, bem informal. As pessoas preferem estar no escritório. Então as pessoas trocam ideias, todos

participam de muitos eventos. As pessoas se sentem valorizadas no negócio. Trazemos bolo, refrigerante, temos café diferenciado. O espaço é bacana, com sofás diferentes, quadra, local externo que podemos trabalhar. Então naturalmente as pessoas vêm trabalhar, trocar ideias de negócios por conta do ambiente que a *Startup* proporciona. Nos momentos que a pessoa necessita, ela se ausenta.”

Devido à grande autonomia que os funcionários possuem e a autocobrança por resultados, o *stress* no ambiente de trabalho foi apontado por diversas empresas como uma característica marcante nas *Startups*. Sabendo disso, muitas *Startups* possuem ações para minimizar os impactos do *Stress* no ambiente organizacional, como ressalta o E9.

E5: “Todos têm muita autonomia e isso eu vejo como um ponto fraco. Porque a partir do momento que você empodera as pessoas tem que ter um grande controle, pois tem muitas pessoas que falam coisas muito repetidas e tentam cortar caminho para chegar ao resultado, tentando enxugar o processo. Muitos não tentam entender como funcionam os processos do começo ao fim. Aí as pessoas têm uma ideia para inovar, porque estão sendo afetadas pelo processo de outra área ou porque conhecem o processo e dão alguma sugestão para serem beneficiados. Mesmo que prejudique e não auxilie a área afetada pela sugestão e gere grande *stress* no ambiente de trabalho.”

E9: “A pressão realmente é muito grande e gera *stress*. Mas temos um local para massagem, que tem que agendar, *shiatsu*, cuidados pessoais, cabelereiro, barba, muito puff para refletir, descansar, mesa de ping-pong, pibolim, carteadado para jogar *pocker*, tem um monte de outras coisas para causar um sentimento mais leve nos funcionários, café da manhã à vontade, no meio do dia, frutas, como banana, maçã, kiwi, suco, refrigerante, água com gás, cerveja, energético, máquinas de café, para café com leite, essas coisas que a galera gosta, pipoca, e nas sextas-feiras sorvete no escritório. Tem muita meta, pressão para resultados, muita mudança, mas contrapondo isso a empresa oferece conforto para os funcionários.”

E7: “Para que as pessoas não se sintam constantemente sobrecarregadas e estressadas, temos a ambiente informal, todos podem trabalhar de bermuda, temos café, biscoitos, lanches, o horário flexível e o trabalho remoto. Fazemos festas, *happy hours* com frequência. Também temos sorteios nessas festas, com vários prêmios para quem participa, como livros, caixas de som, ingressos para cinema, viagens.”

E10: “O *stress* existe e é muito administrável. Como somos uma *fintech* temos acesso ao CEO, o que facilita as coisas. Temos uma academia e um espaço bem legal para os funcionários. Às vezes, temos massagens para as pessoas.”

O ambiente organizacional potencializa o desenvolvimento de pessoas nas *Startups*. Um ambiente informal, com infraestrutura e suporte para os funcionários (incluindo alimentação), sem a rigidez de uma estrutura física (salas

compartimentalizadas) e organizacional (estrutura hierárquica rígida) que impeça a troca de informações contribui para o desenvolvimento de competências (*hard e soft skills*) e para o desenvolvimento de equipes.

4.3.1.2 Desenvolvimento de Competências

Nas *Startups*, os processos de desenvolvimento de competências são constantes e na maioria dos casos informais. Objetivando o autodesenvolvimento, os profissionais se desenvolvem no ambiente de trabalho com leituras, cursos *online*, tutoriais, a empresa incentiva essas práticas e disponibiliza recursos e um ambiente para esse processo que conta com o apoio das lideranças.

Nas *Startups*, as *hard skills* devem ser desenvolvidas pelos próprios funcionários, inclusive *on the job* no próprio ambiente de trabalho. Cada profissional é responsável pelo seu próprio desenvolvimento e constantemente deve se aprimorar.

A competência técnica é fundamental para que os processos essenciais da *Startup* continuem inovadores e competitivos e consigam atender às características das *Startups* como repetibilidade, flexibilidade e escalabilidade.

A ampliação de habilidades está associada ao desenvolvimento de equipes na medida em que as pessoas transferem conhecimento de umas para outras.

Todas as *Startups* entrevistadas desenvolvem competências técnicas (*hard skill competencies*) no próprio ambiente da *Startup* com iniciativas dos profissionais, apoiados pelas empresas.

Observa-se que os entrevistados ressaltaram que os treinamentos são em alguns casos regulares ou de acordo com a demanda, como no caso de E6 cujos treinamentos são direcionados aos aspectos operacionais relacionados ao negócio da *Startup*.

E6: “Temos alguns treinamentos quase que mensais. Tem treinamentos das áreas de *compliance*, de sistemas de informação. No time comercial procuramos aprender quase diariamente. As pessoas são cobradas pelo aprendizado. Quando tem um produto novo ou melhoria de processos, colocamos todos na sala e replicamos os conteúdos. Temos também a grade da “Universia”, aberta para todos fazerem qualquer tipo de treinamento. Temos a obrigatoriedade de fazer os treinamentos de segurança da informação, pois somos uma *fintech*.”

E13: “Nós temos uma plataforma digital, onde qualquer funcionário pode realizar o treinamento que entender necessário, gratuito. Seja excel ou

power point. Quando o funcionário é novo, o Gestor pode indicar algum, se for necessário. Depende do setor. Além disso, tem a integração de novos funcionários, de dois dias, passado pelo RH, para entenderem a cultura e a empresa.”

E9: “As competências técnicas são desenvolvidas através de *feedback* e de atribuição de novas tarefas, que farão as novas competências serem desenvolvidas ou melhoradas. Tarefas de inclusão em projetos ou em *squads*.”

E14: “Temos bastante treinamentos. Um dos últimos foi de metodologia ágil. A cada quinze dias temos treinamento. Fizemos parcerias com outras empresas e participamos de treinamentos nessas empresas. Sobre *Scrum*, *Kanban*. Além disso, nossos gestores fazem um treinamento por mês para os funcionários, como entrevistas por competências, reciclagem, passo a passo das atividades, comunicação, como falar em público, dinâmicas de grupos para melhorar a interação das pessoas. Alguns desses treinamentos são parcerias com outras empresas. Uma *startup* ajuda a outra. Fizemos um treinamento sobre como utilizar o *linkedin*, que é muito mais complexo do que imaginamos.”

E1: “Geralmente, além de aprender no trabalho com autodesenvolvimento, tem muita oportunidade de fazer treinamentos ou cursos sobre novas tecnologias, os sócios pagam cursos ou passagem para participar de treinamentos. Não existe uma agenda, mas cada um pode apresentar a necessidade e justificar para os sócios que normalmente é aprovado.”

O aperfeiçoamento de competências é frequente. Algumas das ações utilizadas para desenvolvimento de competências nas *Startups* são: os *workshops*, ministrados pelas lideranças ou profissionais especializados, *feedback* fornecido pela liderança, estímulo ao autodesenvolvimento por meio de estudos, assumir novos desafios e cursos *online*.

E2: “Os “devs” (desenvolvedores), fazem alguns treinamentos, sempre estão se atualizando, eles são autodidatas. Eles fazem treinamentos fora do tradicional, vão em encontros de profissionais. A empresa libera e estimula eles a participarem, e eles têm liberdade para se autodesenvolver no trabalho.”

E3: “As competências técnicas como excel, power point, são desenvolvidas nos treinamentos e nos apoios dos colegas e dos gestores no dia a dia. O *feedback* é diário, desde uma resposta de e-mail onde todos os gestores são copiados e o funcionário recebe *feedback* sobre todas as suas atitudes e comportamentos, mesmo nos e-mails, nas redes sociais. O *feedback* é dinâmico e diário. As vezes duas da manhã você está recebendo um *feedback* por e-mail ou rede social.”

E7: “Temos os *workshops* que são ministrados toda semana, sobre temas importantes como inovação, novas técnicas e ferramentas. Estimulamos o autodesenvolvimento. As pessoas podem estudar no local de trabalho, pela internet, com livros e temos um portal para troca de materiais de treinamento, melhores práticas. Além do acompanhamento da liderança, pois entendemos que todo líder técnico deve desenvolver sua equipe. Também temos a avaliação de desempenho e as competências para cada cargo. Onde cada funcionário após a avaliação recebe *feedback* para

desenvolver as competências que são necessárias e estão insatisfatórias para seu cargo.”

E15: “Temos *workshops* periodicamente e as certificações que pagamos. Todos os funcionários são estimulados no plano de carreira a buscar as certificações. Isso depende da dedicação aos estudos de cada um. Disponibilizamos os materiais, horário para estudar e pagamos as taxas para realizarem as provas. As certificações são pré-requisitos para evoluir na carreira na *Startup*.”

E10: “São colocados desafios, incluindo pensar fora do que o mercado pratica. Nas reuniões semanais, discutimos e apontamos soluções, inclusive com outros pares. Mostramos as oportunidades, o que podemos fazer e debatemos em conjunto para encontrar e compartilhar conhecimentos.”

As *Startups* também devem se preocupar com o desenvolvimento das *soft skills*, pois a inovação é realizada em equipe e o relacionamento é fundamental para que exista aprendizado com troca de informações além de ajuda mútua no ambiente de trabalho.

Foram identificadas sete (7) citações de executivos que afirmaram que a *Startup* possui ações de desenvolvimento de competências relacionadas à gestão de pessoas (*soft skills*).

E11: “Temos muitos treinamentos mensais e bimestrais para os managers sobre gestão de pessoas. Mais *soft skills* do que *hard skills*. Para aprenderem a gerir pessoas, a mobilizar o seu time. Temos uma cultura de que as pessoas devem ir atrás e desenvolver sozinhas as *hard skills*.”

E5: “Temos sessões de *feedback*, onde cada profissional identifica as falhas no seu profissional e comportamental, e traça uma linha de ação com seu gestor, e ainda pode fazer solicitação de treinamento ou participação de reuniões estratégicas para se desenvolver, e faz um plano de ação para manter as fortalezas sempre acima do esperado. A responsabilidade pelo desenvolvimento é do próprio profissional”

E15: “Não tem uma agenda recorrente. Avaliamos o cenário e incluímos os treinamentos necessários para o momento. Como exemplo, recentemente fizemos um treinamento de Gestão de pessoas e um treinamento técnico sobre power point. E rola bastante *workshops* sobre todos os assuntos, desde inovação, experiência do cliente e consumidor, tendências. Investimos muito mais em *workshops* do que em treinamentos convencionais. Isso acontece toda semana na empresa. São ministrados por gestores, ou profissionais da empresa ou pessoas do mercado.”

E4: “Temos o treinamento inicial, depois semanalmente treinamentos ou palestras, e também temos um trabalho com *coaches* profissionais para desenvolver habilidades comportamentais nos funcionários. Esses treinamentos semanais são realizados pelos gestores quando é uma reciclagem, ou pela intranet quando é uma ferramenta nova, e quando é algo mais amplo a equipe de melhoria contínua faz em sala de treinamento, que pode variar de três horas a um dia completo.”

O desenvolvimento de competências é contínuo e incentivado nas *Startups*. Muitas *Startups* entrevistadas são consideradas empresas “desenvolvedoras de talentos”, proporcionando aprendizado técnico e comportamental para os profissionais que atuam nesses ambientes inovadores.

Os profissionais e as empresas entendem que adquirir e aprimorar as competências técnicas (*hard skills*) deve ser permanente e ocorrer em todas as atividades profissionais.

O desenvolvimento das competências comportamentais (*soft skills*) é estimulado por meio de ações estruturadas pela *Startup*, como *feedback* e *workshops* sobre Gestão de Pessoas.

4.3.1.3 Desenvolvimento de Equipes

Além do ambiente organizacional e do desenvolvimento de competências, o desenvolvimento de equipes também faz parte do desenvolvimento de pessoas, pois as *Startups* estruturam as atividades para que sejam realizadas em equipes.

Muitos entrevistados utilizam o termo “*squad*” (uma metodologia de organização do trabalho) para estruturar suas equipes. As lideranças são incentivadas a conduzir os trabalhos em equipes que são autogerenciadas, possuem autonomia e devem ter iniciativa para criar e produzir resultados por meio de competências coletivas.

Foram identificadas onze (11) citações de executivos que demonstram que a *Startup* tem processos para organizar o trabalho em equipe.

E9: “Inclusive o trabalho em equipes é estimulado pelos valores e no dia a dia. Se você não é uma pessoa que joga junto, que ajuda os outros, que envolve de fato as pessoas, será cobrado, pois em todo o momento lembramos disso. O gestor é o principal catalizador disso. Ele que envolve de fato as pessoas. Se o gestor não está engajado, a equipe não “rola” de fato. Recentemente começamos a trabalhar com *squad*, que é bem multidisciplinar. Eu tenho convivência com o time de processos que é outra gerência, time de treinamento outra gerência, time de produto que é outra diretoria. Todos juntos para resolver um problema, dois, três problemas. Esse modelo de *squad* é para realmente trabalhar em equipe. Não cada um olhar a sua casinha.”

E8: “No início da *Startup* era uma pessoa por área e tivemos que aprender a dividir as atividades. Hoje todas as equipes fazem reunião de equipe e todos dividem o trabalho, todos pedem ajuda, um dá “pitaco” no que o outro faz, e fazemos juntos. Não é alguém liderando e fazendo tudo sozinho.”

E6: “Trabalhamos com *Scrum*, tem um *time box* com *squads*. Aplicamos *squads* em tudo. Metodologia ágil, você tem os *squads* e o *time box* com o tempo que você tem que fazer. É bem dimensionado para termos, verificarmos a velocidade da equipe e saber o tempo que as pessoas precisam ter para entregar em um período de duas semanas. Avalia-se o período de duas semanas, estabelece-se a meta e a equipe inteira se compromete a entregar a funcionalidade nesse período. Tem bastante trabalho e o *turnover* é baixo.”

E7: “Não temos divisórias nos escritórios e tudo é compartilhado na rede. As decisões sobre os projetos são coletivas. As pessoas tem que trabalhar em equipe, inclusive essa é uma das competências avaliadas em todos os funcionários. Não queremos ninguém retendo informações. Sabemos que tudo o fazemos será melhor se feito em equipe.”

As *Startups* estabelecem reuniões, ambientes de trabalho compartilhados, os líderes são orientados a desenvolver equipes por meio de ações como compartilhamento do trabalho e utilização de metodologias como o “*Canvas*”.

E10: “Temos uma reunião semanal, onde abordamos o que estamos fazendo e como podemos ajudar o colega. O que estou fazendo na minha área que pode ser aplicado e ajudar na área do colega. Nós trocamos informações, *cases* de sucesso e experiências diariamente para nos ajudarmos.”

E1: “Normalmente dividimos as atividades em consenso em grupo e por mais que cada um esteja focado em seu trabalho, tudo pode mudar de um dia para outro e aí nós ajudamos muito, para não ficar muito pesado para uma pessoa, outra assume uma parte, então o trabalho em equipe é muito frequente.”

E3: “Nós trabalhamos muito com o *Canvas*, então todo dia de manhã, vemos quem tem um número maior de atividades, essa pessoa automaticamente vai dar um grito que está precisando de ajuda na rede social e se ninguém se prontificar os líderes vão indicar alguém para ajudar. Temos reuniões diárias para calibrar o *Canvas*.”

O perfil dos profissionais que atuam nas *Startups* é multifuncional, os funcionários devem ter competências amplas e capacidade e disponibilidade para colaborar em outras atividades.

Das dezesseis *Startups* entrevistadas, catorze (14) afirmaram que os profissionais que trabalham na empresa são multifuncionais e devem ter disponibilidade para colaborar com as necessidades da *Startup*.

E16: “O perfil dos profissionais é bem diversificado e acabamos um complementando o outro. Em nenhuma área todos têm o mesmo perfil.”

E5: “Devemos conhecer as pessoas e saber o que cada setor faz. Todos têm esse acesso. Justamente para poder se aproximar e perguntar o que quiser e depois sugerir mudanças para melhorar o trabalho.”

E11: “É um ambiente 100% colaborativo. Então se você não sabe trabalhar em equipe, é um péssimo lugar para você estar. Se alguém precisar de você ou te abordar em qualquer momento, você tem que parar de fazer o que você está fazendo e ajudar. Isso é normal.”

E16: “Cada um não fica ligado somente na sua tarefa. Isso não basta. Pegamos outros problemas, inclusive que podem acontecer, para trocar com outras áreas.”

E2: “É bastante importante, um dos valores da empresa é “eu sou o que sou pelo que nós somos”. Essa é uma visão dos sócios, e eles forçam muito isso.”

E4: “As pessoas se ajudam. Trocando informações, trazendo casos, coisas novas, para aprimorar situações novas, se auxiliando em canais internos. Para estimular são feitas campanhas mensais com prêmios e bônus. Isso motiva os funcionários para se ajudarem com sugestões para o trabalho uns dos outros.”

As *Startups* organizam o trabalho para que ele seja realizado em equipe. Utilizam metodologias modernas e estimulam o desenvolvimento do perfil multiprofissional em seus profissionais, acreditando que esse perfil potencializa a inovação e a flexibilidade que são essenciais nas *Startups*.

4.3.2 Relações Trabalhistas

Conforme a figura 3, as Relações Trabalhistas foram analisadas nas *Startups* por meio de modelos de contratos de trabalho e da Flexibilidade do local e dos horários de trabalho, subcategorias estabelecidas.

Como as *Startups* atuam em cenários incertos com inovação, flexibilidade e rapidez para atender às demandas dos clientes, as relações trabalhistas também são flexíveis para suportar as características do negócio.

O foco está nos resultados proporcionados pelas competências das pessoas. As relações de trabalho estabelecidas com as pessoas se adaptam às necessidades da *Startup*.

Figura 3 – Relações Trabalhistas em *Startups*

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida será abordada cada uma das subcategorias de relações trabalhistas.

4.3.2.1 Modelos de Contratos de Trabalho

Os contratos de trabalho além do modelo CLT, favorecem a flexibilidade de horário e de local de trabalho.

Quinze das dezesseis *Startups* afirmaram que praticam mais de um tipo de contrato de trabalho, além do tradicional modelo CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) . Essas *Startups* mantêm principalmente contratos de trabalho como PJ (pessoa jurídica), com associados ou sócios da *Startup* e com terceirizados.

Foram identificadas em treze *Startups*, citações de executivos que demonstram que são contratados profissionais como PJ's.

E15: "Trabalhamos por projeto, somente as lideranças e o pessoal de apoio são CLT, os demais são contratados como PJ's. Como são profissionais especializados, devem se preocupar com a entrega e serem responsáveis pelos resultados e pelo sucesso do negócio."

E5: "Mas temos pelo menos três frentes com formas de contratação diferentes. Os motoboys entram no aplicativo e se cadastram, se associam a mini cooperativas que eles mesmos criaram para trabalhar conosco. Temos os CLT, a maioria, e os PJ's para cargos específicos."

E9: "Temos o CLT e os parceiros da *Startup*, que é um esquema de fornecedores da startup com esquema de contrato. Posso dizer que é como se fosse o PJ. Como exemplo os entregadores. Em algumas áreas tem o esquema de trabalho temporário."

E13: "Além de CLT, temos muitos PJ's e terceiros. CLT somente é, quem faz parte do *Core Business* da empresa. Os demais são contratados por outro modelos."

E14: “CLT, e PJ’s, incluindo micro empreendedor individual. Contratamos o serviço prestado e não pessoas. Se temos uma demanda contratamos o serviço.”

E11: “CLT, PJ’s e tem terceirizados contratados por empresas que prestam serviços. A *Startup* contrata serviços de outras empresas.”

Dez das dezesseis *Startups* afirmaram que praticam a forma de contratação de sócio da *Startup*. Esse modelo é entendido em seis das *Startups* como uma ascensão na carreira, quando o profissional possui experiência e conseqüentemente teria um salário de Sênior ou gestor em sua área de atuação. Nesses casos, o profissional é convidado a se tornar sócio da *Startup*.

E8: “ Temos CLT, mas também temos contratos diferenciados para o comercial (PJ’s) e para quem trabalha remotamente. Temos os sócios também. Quanto mais você cresce menos CLT você é.”

E2: “CLT, PJ, CLT flex, CLT Cotas (onde pagamos a faculdade do funcionário por exemplo) e temos o pagamento por fora também. Temos também o sócio cotista. Estamos com um projeto para tornar algumas pessoas sócias. Temos tudo isso. É característico e é em função da atividade. Quanto mais baixo o cargo e o salário, mais CLT ele é. Quanto mais alto o cargo e o salário mais flexível é a forma de contratação.”

E3: “Boa parte do grupo é CLT. Temos sócios e PJ’s. Mas chamamos os CLT’s de CLT *startup*. Não estamos preocupados com controles de horário ou com o cargo e sim com as entregas.”

E7: “Temos o CLT. Os PJ’s, que são muitos e os associados. Vou explicar, os CLT’s são os novos funcionários e normalmente em posição mais inferior na estrutura, são juniores ou plenos, jovens em início de carreira normalmente. Contratamos muitos PJ’s, neste caso são funcionários mais experientes, com um carreira estável e temos os associados, esses são funcionários em posições estratégicas que são convidados a fazer parte da sociedade da empresa.”

E10: “CLT, sócios e uma parte terceirizada. Os terceiros são na área de “back office” ou atendimento.”

E12: “ Temos CLT, PJ e sócios. Quando alguém passa a ser sócio, mantém seu último salário e passa a ter um percentual dos resultados da empresa. Quando somos PJ’s não temos férias e nem 13º salário. Tudo é combinado na contratação.”

Além do modelo CLT, as *Startups* também atuam com modelos não tradicionais de contratos de trabalho. A prioridade é o negócio, e os modelos não tradicionais de contrato de trabalho são mais fáceis de flexibilizarem as contratações de pessoal, ajustando-se à demanda de trabalho e ao perfil profissional necessário. Os modelos mais utilizados para contratar profissionais especializados para atuarem nas áreas de negócios ou gerenciais são os PJ’s (prestadores de serviço pessoa

jurídica) e os sócios. Nos casos de mão de obra para serviços de apoio ou *back office* são utilizadas contratações terceirizadas.

4.3.2.2 Flexibilidade de Local e Horário de Trabalho

Nas Relações Trabalhistas, analisamos a Flexibilidade do local e dos horários de trabalho.

As *Startups* têm como essência a flexibilidade e a rapidez, características do negócio que devem ser apoiadas por processos flexíveis de relações trabalhistas.

Doze das dezesseis *Startups* afirmaram que possuem horário flexível. O foco é na entrega do trabalho e o modelo de flexibilidade de horário é estabelecido pela própria *Startup* e pode variar de flexibilidade de duas horas para iniciar e terminar o trabalho, dentro de um horário estabelecido, até a flexibilidade total de horário, ou seja, sem nenhum tipo de controle sobre as horas produtivas.

E8: “Temos flexibilidade de horário. Metade da equipe não tem trabalho remoto, a outra sim. Os que trabalham com dados sensíveis não podem trabalhar em casa. Mas se precisar ir ao médico ou tiver algum compromisso somos muito flexíveis com todos.”

E6: “Sobre trabalho remoto, quando fazemos implantação no cliente ou precisamos existe, mas não tem uma política. O horário é flexível, combinamos com o gestor que adapta as necessidades da área com as necessidades do funcionário.”

E11: “O horário é flexível sempre e a demanda de trabalho é bem alta. E não aumenta o *headcount*, mesmo se necessário. Hoje, a empresa passa por uma forte restrição por aumento de *headcount*.”

E14: “Temos flexibilidade no horário e podem fazer trabalho remoto quase todos os funcionários. Apenas os que são essenciais na empresa é que tem que estar mais presentes na empresa. As lideranças têm autonomia para decidir sobre horários e trabalho remoto.”

E15: “Temos o conceito que todos são adultos. Não tem ponto, controle de jornada. O horário é flexível. Damos bastante autonomia para desenvolver seu trabalho. Cada equipe tem suas metas. Toda segunda-feira a equipe apresenta como estão as metas.”

E3: “Não são exigidos horários e nem que estejam presentes na empresa, apenas que cumpram as metas dentro prazo estabelecido. Tem muita flexibilidade de horário. No geral as pessoas entram no horário que querem e se quiserem ficam em casa trabalhando. Trabalhamos no modelo *delivery*, se você tem entregas para fazer, entregue, o que você faz com seu horário é problema seu.”

Quinze das dezesseis *Startups* afirmaram que possuem trabalho remoto ou os funcionários podem trabalhar em diferentes locais conforme a necessidade e a disponibilidade de unidades de trabalho da *Startup*.

Nessa modalidade, em alguns casos, existe por parte da *Startup*, o controle digital por acesso aos sistemas da empresa. Mas na maioria dos casos, espera-se dos profissionais, a entrega das atividades com qualidade e não são realizados controles de produtividade e sim de acompanhamento de metas.

Com a implantação de flexibilidade de local e horário de trabalho, as *Startups* entendem *que pode* existir mais comprometimento por parte dos funcionários.

Os funcionários acabam assumindo mais atividades sem que as *Startups* tenham que aumentar seu quadro de colaboradores, mesmo quando há aumento de demanda de trabalho.

E14: “Trabalhamos no escritório e *home office*. Pode fazer trabalho remoto todo dia, desde que você entregue.”

E9: “Trabalhamos no escritório e temos trabalho remoto. Podemos no escritório, trabalhar na mesa, na bancada, em uma área de ar livre, tem uma área de descompressão, pode ficar lá, não tem problema. É muito flexível com relação a isso. O time comercial fica na rua visitando parceiros. Não tem modelo quadradinho de local de trabalho.”

E2: “A única obrigação que as pessoas tem, é ter uma agenda pública. Então a agenda de todos os funcionários é pública e precisa marcar os compromissos lá. Não é um método de controle e sim para saber da sua disponibilidade. Então se você precisar de alguém é para saber rapidamente se a pessoa está disponível ou não. Essa agenda não é usada para saber o quanto o cara trabalhou.”

E7: “No escritório, que é onde as pessoas menos ficam. Em casa, nos clientes, onde desejarem. Desde que combinem com o gestor. O importante é a entrega e não a presença física. Isso é um ponto forte na cultura da *Startup*.”

E1: “Temos flexibilidade total. Tipo assim, você tem o compromisso com o trabalho. Você pode ir fazer o que tem que fazer e depois sair e resolver o que o você precisa ou trabalhar de casa. É muito mais focado na entrega do que na presença na empresa, tem pessoas que ficam remoto sempre e outros frequentemente. Eu não gosto, prefiro ir lá e quando necessário fico remoto. É muito focado em entrega.”

E12: “Podemos fazer *home office* uma ou duas vezes por semana. Não temos como objetivo controlar horas e sim resultados. A entrega é muito importante. Temos flexibilidade de horário. Temos que cumprir os compromissos, as reuniões, o horário que você vai trabalhar você pode combinar com a liderança.”

As *Startups* utilizam a flexibilidade de horário e de local de trabalho para conseguir flexibilizar o número de trabalhadores e de horas de trabalho, não gerar custos de contratação e fornecer autonomia para os trabalhadores poderem decidir em quais horários produzirão e em quais horários direcionarão para aspectos pessoais, melhorando sua qualidade de vida.

4.3.3 Remuneração

Conforme a figura 4, as *Startups* estabelecem modelos de recompensas que não estão necessariamente, relacionadas com a descrição de cargos (*job description*) e com o plano de carreira.

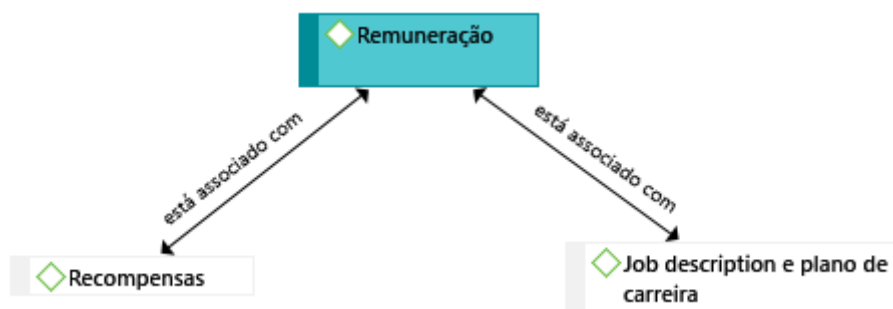
As recompensas variáveis têm como objetivo valorizar principalmente as competências (*hard skills*), entregas e capacidade de inovação dos profissionais.

As recompensas fixas e benefícios podem estar relacionadas com as descrições de cargos (*job description*). Como possuem formas flexíveis de contratação de pessoas, nem sempre a estrutura de recompensas fixas é coerente.

As descrições de cargos (*job description*) são flexíveis com o objetivo de tornar o funcionário multiprofissional, colaborando com as necessidades da Startup e não focando apenas nas tarefas do seu cargo.

Já o plano de carreira depende da iniciativa e das competências dos funcionários e diferente das empresas tradicionais é pouco estruturado e as movimentações internas ocorrem mais por desejo do funcionário ou por necessidade específica do que por planejamento e estrutura de carreira.

Figura 4 – Remuneração em *Startups*



Fonte: Elaborado pelo autor

Os modelos de remuneração em *Startups* são fundamentais para mobilizar as pessoas em direção aos objetivos do negócio. Dentro dos modelos de remuneração, encontramos as recompensas (fixas e variáveis) e as descrições de cargos e o plano de carreira que não tem relação direta com o sistema de recompensas, pois as startups estruturam esses processos para serem independentes.

Em seguida será abordada cada uma das subcategorias de remuneração.

4.3.3.1 Recompensas

Nos processos de Remuneração, analisaremos as recompensas, incluindo os benefícios, o desenho dos cargos e o plano de carreira estabelecidos pelas *Startups*.

Todas as *Startups* entrevistadas utilizam o salário fixo dentro do mercado e possuem um pacote de benefícios também compatível com o mercado ou mais agressivo, utilizando em alguns casos, os produtos ou serviços da própria *Startup* como complemento do pacote de benefícios.

Algumas *Startups* também estabelecem o modelo de benefícios flexíveis (beneflex), onde cada funcionário recebe “pontos” conforme o cargo que ocupa e escolhe no pacote de benefícios da empresa, os benefícios que gostariam de receber ou de melhorar a categoria segundo relata o E14.

E4: “Temos o fixo, que é igual ou superior ao mercado. Temos os principais benefícios que o mercado de *startups* oferece. Tem VT, VR, plano médico, odontológico, incentivo para fazer cursos, especializações com parcerias com faculdades e instituições de ensino treinamento para o profissional se desenvolver.”

E6: “Tem vale refeição, plano de saúde. Estamos implementando ações para os funcionários, teremos a possibilidade de adquirir ações da empresa. Tem plano odontológico do Bradesco, Gympass.”

E5: “Algumas áreas têm remuneração variável e outras áreas têm só remuneração fixa. A gente aqui recebe uma remuneração fixa que é praticamente o dobro de outras empresas. Eu mesma recebo praticamente o dobro do que recebia na empresa anterior, fazendo a mesma função que fazia. Temos muito mais benefícios, como vale alimentação, vale refeição, seguro de vida, plano odontológico, pude colocar meus pais e irmãos, temos café da manhã, bebidas e frutas todo dia a vontade. Para todos os funcionários independentes da função. A assistência médica é top.”

E11: “Tem o salário fixo e a bonificação anual que é de até dois salários. Você recebe dependendo da performance, tem um processo de feedback, ele é estruturado, isso gera uma pontuação e comparando com outras pessoas você pode receber seu bônus. Como benefícios, temos almoço no

local, créditos para gastar no Uber, VR, Plano de saúde, seguro de vida, *snacks* a vontade, o dia todo.”

E14: “Tem o fixo e um pacote de benefícios que o próprio funcionário que escolhe, o beneflex. Cada um pode escolher o benefício que for melhor conforme sua necessidade. Você atribuiu os valores, pontos, no conjunto de benefícios que a *startup* disponibiliza, como vale refeição, vale alimentação, vale combustível, estacionamento, crédito na 99 táxi, assistência médica, odontológica, gympass, podemos ter até 30% de reembolso em escola de idiomas, inglês ou espanhol, seguro de vida.”

E7: “Temos o fixo, que obedece nossa estrutura de cargos e salários. Para cada cargo temos cinco faixas salariais para facilitar as adequações e as mudanças no plano de carreira. Temos o variável que pagamos para todos os funcionários, que é o nosso PLR, e temos o pagamento de bônus para os funcionários em cargos de liderança. O valor depende do cargo e dos projetos que esse funcionário estiver liderando no ano. Como benefícios, temos VT, VR, Plano de saúde e odontológico, combustível. Interessante que trabalhamos com sistema de beneflex, isto é, os funcionários recebem pontos e podem alocar esses pontos nos benefícios que escolherem. Temos uma lista de benefícios e cada funcionário aloca os pontos conforme sua necessidade. Funciona muito bem, pois o funcionário tem liberdade de escolha.”

A remuneração variável deve promover esforços para se atingir os objetivos estratégicos das organizações. Uma *Startup*, empresa jovem de inovação, precisa impulsionar seus processos e rentabilidade para se consolidar e pode utilizar da remuneração variável para atingir esses objetivos.

Das 16 (dezesseis) *Startups* entrevistadas, 13 (treze) possuem remuneração variável, sendo implementado comissão em 11 (onze) *Startups*; Bônus em 9 (nove) *Startups* e PLR em 7 (sete) *Startups*.

As comissões são para os profissionais da área comercial e diferente de muitas empresas tradicionais, também existem comissões para todos os funcionários que indicarem clientes como relata E3.

E8: “Temos fixo e variável. Os profissionais tem um percentual sobre as vendas que conseguem. Apenas para o pessoal do comercial. O nosso fixo está dentro do que o mercado paga. Mas no próximo ano devemos estruturar um plano de remuneração.”

E13: “Os profissionais que vendem produtos ou serviços tem comissão. Não temos implementado pagamento por metas. Mas os salários são melhores que as empresas tradicionais pagam. São mais agressivos.”

E2: “Temos comissão para a área comercial que depende do vendedor. Tem vendedores que tem metas mais agressivas, onde a comissão é maior. No final do ano eles tem o bônus se atingirem todas as metas e tem o acelerador de bônus. Então se ele passar 20% acima da meta dele, o bônus dele acompanha o acelerador. Isso é para que o funcionário não se acomode na meta. Além disso, temos para quem faz as marcações de reuniões, ganha por reunião que for marcada e que o cliente comprar. Então

o valor é fixo se o cliente comprar 50 mil ou 5 milhões essa pessoa ganha o mesmo, ela ganha por unidade, porque queremos produtividade. Quem faz renovações, aí ganha por renovação do contrato antes do contrato vencer. Também é um valor fixo. O restante da empresa que não está associado a vendas ganha PLR, se a empresa tem um desempenho bom, é distribuído para todos. “

E3: “Aqui as pessoas também trabalham por comissionamento. Hoje, 100% da nossa equipe trabalha com comissões. Que variam de 7% a 10%. Todo mundo vende. Recebe quem conseguir indicar clientes, mas não participam do processo de fechamento do negócio. Apenas os sócios fecham os negócios. Hoje temos benefícios, VT, VR, Convênio médico.”

As bonificações ou premiações, e a PLR, estão relacionadas ao atingimento de metas que são estabelecidas de acordo com a necessidade do negócio. Conforme relatam E9 e E12, as bonificação são frequentes e dependem do atingimento de metas que são acompanhadas com indicadores.

E9: “Tem um ciclo de meritocracia que acontece a cada seis meses. E aí na avaliação dos seis meses, se você superou as expectativas você recebe o mérito além do salário. Funciona assim, é um percentual que é acrescido ao salário no pagamento, um bônus no salário, que pode ser 3,5%, 5,5% ou 10,5% que varia e depende do *budget* de cada área, não tem um valor fechado, mas tem um valor que transita entre as faixas salariais do funcionário. Então a cada seis meses você pode ter um *upgrade* no salário até chegar no teto. Quando você chega no teto da faixa salarial, se você superou a meta, você receberá uma mudança de cargo também.”

E15: “Tem o bônus anual. Baseado na performance mesmo. Esse bônus pode ser em ações também. Isso é só para um certo nível. E o valor do bônus ou a quantidade de ações depende do desempenho.”

E9: “Aqueles que ficam acima da média recebem premiações. Aqui existem três categorias, A, B e C. A categoria B, você foi contratado para aquilo que você vai executar. Se você foi contratado para apertar um botão, você vai apertar um botão. Mas quando você inova nesse apertar de botão ou você conseguiu identificar e apontar alguma tecnologia que já existe e executa essa atividade, você fica na categoria A, aí você já tem o aumento por mérito, fora a participação nos lucros. E quando você fica abaixo, ou seja você tem horas para cumprir uma demanda e você já não cumpri você fica na categoria C, você está abaixo. Você executa algumas demandas, mas não da forma que deveria, neste caso você não tem premiação, mas você tem o acompanhamento pela gestão para tentar descobrir o que está acontecendo, para te desenvolver e sanar essa falha e fazer você ir além. Você tem um aumento por mérito no salário e tem um valor maior de PLR (participação de lucros e resultados).”

E7: “temos o PLR que é pago anualmente para todos os funcionários que atingirem as metas da empresa. É dividido da seguinte forma: 50% do valor que é pago para cada funcionário depende da meta corporativa, se a empresa atingir o faturamento esperado todos recebem, e 50% do valor que é pago depende do atingimento das metas individuais, que dependem do desempenho de cada funcionário. Tem os bônus para a liderança. Cada pessoa em posição de liderança tem um bônus para o atingimento da meta de entrega de projeto. Isso é apenas para os principais líderes da empresa. Quem recebe bônus não recebe PLR. Isso é para estimular as entregas e

só acontece na área de operações. Na área comercial temos as comissões.”

E10: “Temos o fixo, os benefícios e o PLR. O PLR todos recebem, mas tem metas. Você pode receber de um a quatro salários. Entregando tudo você recebe os quatro salários. Tem uma nota por grupo e uma nota de entrega individual. Tem plano de saúde, odontológico, seguro de vida, reembolso de KM, VA e VR.”

E1: “Você tem os indicadores, e se você atender, você pode se destacar para uma promoção ou para um pagamento variável. Isso acontece depois de um período de avaliação de três meses. Os principais indicadores são: o tempo de atendimento, a solução da demanda e o absenteísmo.”

E12: “O salário é bem confortável, dentro do que o mercado paga. Temos as bonificações trimestrais. Temos metas para o período e se conseguimos bater as metas recebemos as bonificações. Temos benefícios como plano de saúde (gratuito), vale refeição, vale transporte, auxílio creche, auxílio combustível e estacionamento.”

Nas *Startups*, a remuneração fixa, incluindo os benefícios, são atraentes e muitas vezes estabelecidas para serem mais competitivas que nas empresas tradicionais com a finalidade de reter e captar os profissionais mais competentes. A maioria das *Startups* utilizam remuneração variável: pagamento associado ao atingimento de metas. As formas mais utilizadas são os pagamentos de comissões, bônus e PLR. Diferentemente das empresas tradicionais, muitas implementam pagamentos de comissões e bônus para todos os funcionários, favorecendo o trabalho em equipe, potencializando a inovação e o atingimento de resultados da empresa.

4.3.3.2 Job description e Plano de Carreira

Para as práticas de gestão de pessoas serem eficientes em um ambiente organizacional com a geração de produtos ou serviços inovadores, deve existir complementariedade dessas práticas (GENARI; MACKE, 2018). Dessa forma, os processos de desenvolvimento e seleção, por exemplo, devem ser complementados e complementarem os processos de remuneração e relações trabalhistas.

Observamos essa complementação nas *Startups* quando identificamos que nos processos seletivos, são priorizadas características profissionais como trabalho em equipe e inovação que são potencializadas pelo ambiente organizacional e pelo desenvolvimento de competências (*hard skills e soft skills*). Também identificamos essas características nos processos de relações trabalhistas com a flexibilidade nas

relações de trabalho (local, horário e contrato de trabalho) para desenvolver suas atividades profissionais e inovar; nos processos de remuneração, onde são remunerados os resultados em equipe e a capacidade de inovar e ainda, na possibilidade de realizar outras atividades e evoluir profissionalmente.

Nas empresas tradicionais, as descrições de cargos são mais rígidas, específicas, e espera-se que o funcionário realize o que está combinado para sua função, podendo limitar a atuação de pessoas com múltiplas competências bem como o desenvolvimento da multifuncionalidade.

Em *Startups*, os cargos são mais amplos e existe uma cultura de “colaborar para fazer acontecer” e espera-se que o funcionário tenha iniciativa e criatividade para inovar em todas as áreas da empresa.

E1: “Somos desafiados a pegar trabalhos com tecnologias que não conhecemos. Não existe posição de conforto. Não fazemos sempre igual. Sempre pegamos novas atividades.”

E12: “Na *Startup* não estamos condicionados a uma tarefa, a uma descrição de cargos. O mais importante é saber onde temos que chegar, obter informações e ajuda para atingir resultados.

”E16: “Motivamos para que todos sejam e se comportem como donos. As pessoas são motivadas a pegar problemas, mesmo que não sejam seus e virarem donos para tentar resolver o problema.”

E5: “Aqui os funcionários são incentivados a ir além do que fazem, o funcionário deve conhecer as áreas, não temos paredes, são ambientes onde vemos todo mundo, justamente para não inibir as pessoas e incentivar as pessoas a perguntar e colaborar, com total liberdade de falar que quer entender e mudar qualquer processo de qualquer área.”

E9: “Não temos muito essa questão de papéis e responsabilidades definidas aqui. Então as atividades são bastante dinâmicas e usamos muito a questão de delegar. Então de acordo com minhas responsabilidades, conhecimento e competência meu superior pode me delegar algum tipo de tarefa ou desafio que eu consigo tocar e ele fica leve. Então não existe a questão de cada um fazer só o *job description*.”

E2: “Na maioria das vezes as pessoas tem que ajudar no que é necessário no momento. A empresa passa agora por um movimento de tentar que as pessoas não façam isso. A empresa cresceu, e a flexibilidade de papéis foi muito boa para ajudar a empresa crescer. O problema é que quando fazemos funções flexíveis temos dificuldades de retenção do conhecimento.”

O papel dos funcionários nas *Startups* não se limita a fazer o que cada um entenderia ser as funções do seu cargo. Na realidade, o papel de cada funcionário é de contribuir para as entregas da *Startup* e ajudar no que for necessário. É uma

visão que exige do profissional multifuncionalidade e flexibilidade que é característica do negócio.

Todas as *Startups* entrevistadas afirmaram que seus profissionais são multitarefas e colaboram nas atividades que são necessárias para o negócio, independente da descrição de cargos, respeitando as competências que cada funcionário possui.

E3: “Todos devem fazer um pouco de tudo. Por exemplo, a nossa sede é no Rio de Janeiro, as vezes eles me ligam e pedem para eu ir representa-los em um cliente no dia seguinte. Mesmo não sendo da área comercial ou não conhecendo profundamente a proposta.”

E14: “Periodicamente, de acordo com a demanda, como precisamos de profissionais generalistas, fazemos uma troca de atividades, por exemplo, coloco uma pessoa de cargos e salários ao lado da pessoa de recrutamento e seleção, eles são especialistas, para trabalhar em conjunto, o objetivo é que aprendam as atividades um do outro, pelo menos o básico. Pelo menos uma vez por mês, também, um dos colaboradores faz o papel de líder na reunião formal. Tem sempre nessa reunião um *feedback* geral sobre os resultados do mês, e essa pessoa apresenta os números, fala sobre os pontos positivos e negativos e sugere como melhorar. Antes da reunião essa pessoa é orientada pelo seu líder.”

E7: “Sempre é possível, desde que ele não deixe de entregar o que foi combinado. As lideranças estimulam essa troca de funções e que os funcionários realizem diversas atividades para não ficarmos dependentes de uma única pessoa e principalmente para que haja troca de conhecimento.”

E7: “Sempre que as lideranças entendem necessário, há troca de funções entre os profissionais. Não queremos ficar dependentes de ninguém, e para os profissionais é interessante pois é uma forma de se qualificarem e aprender mais. Melhora sua empregabilidade.”

E10: “Aqui o sistema é mais “bruto”. Tem que buscar oportunidades fora do “aquário”. Nas implantações as pessoas são mobilizadas para colaborar no processo, independente do papel que desempenham na empresa. Tem que ir “a campo” para ajudar na atividade.”

Nas empresas tradicionais, espera-se um plano de carreira com os cargos descritos e estruturados conforme similaridades de competências, hierarquizados conforme sua importância. As transferências de profissionais ocorrem após uma avaliação realizada pela área de Gestão de Pessoas e/ou pela Liderança.

Nas *Startups*, os planos de carreira e as transferências de profissionais ocorrem mais pela necessidade ou pela iniciativa do próprio profissional do que pelo processo de transferência ou plano de carreira estabelecido pela *Startup*. O *job rotation* é incentivado, mas não existe um processo que estabeleça um padrão para as movimentações de pessoas entre áreas.

Foram identificadas 10 (dez) citações em 16 *Startups* entrevistadas que demonstram que existe estímulo à mobilidade de pessoas (*job rotation*), mas é um processo informal, sem um plano de carreira estruturado.

E10: “Temos pessoas do atendimento que foram para a implantação, ou atendimento ou financeiro ou tecnologia ou comercial. Temos a adaptabilidade de rodiziar pessoas na *startup*. Mas não temos plano de carreira”

E15: “Por exemplo, temos uma desenvolvedora que fazia sites e agora está fazendo atividades de produto. Ela viu um buraco ali que precisava ser feito e saiu fazendo. Qualquer pessoa que vê oportunidades para fazer algo diferente, pode fazer. Então é muito mais: tá sobrando pode pegar e fazer que ninguém vai brigar com você.”

E8: “Se alguém tem interesse de mudar de área é altamente incentivado, mas não temos um processo estruturado. A pessoa tem que levantar a mão e dizer: eu quero conhecer tal área.”

E11: “É possível mudar de área, mas tem um processo seletivo interno. Isso acontece mais por parte de iniciativa da própria pessoa, do que da empresa.”

E8: “Temos o mapeamento de talentos que é um pé antes da avaliação de desempenho. Na *startup* vamos crescendo e jogando atribuições para as pessoas. Então os cargos são um pouco difíceis de entender. As vezes a pessoa tem um nome de cargo, mas faz outras coisas. O importante é ter flexibilidade para atender as demandas. Se alguém quiser mudar de área tem que solicitar, e verificamos a aderência e possibilidade. Estamos no momento de entender e estruturar isso.”

E6: “As pessoas quando não se encaixam em uma equipe podem pedir para ir para outra equipe. Isso pode vir do próprio profissional, do líder ou do *Culture People*.”

E13: “Plano de carreira não combina com *Startup*. As pessoas podem mudar de área ou cargo ou serem promovidas. Incentivamos mudanças. Mas não temos um processo estruturado. Depende da pessoa conseguir mostrar as competências e do momento da *Startup*.”

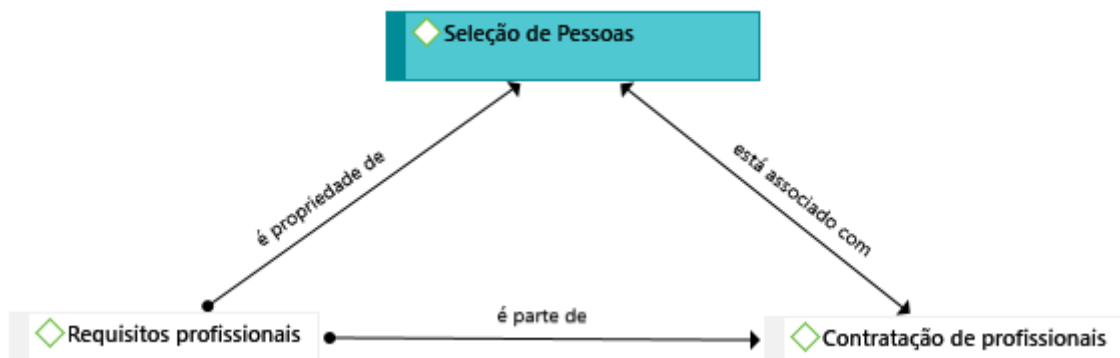
Nas *Startups*, os cargos são mais amplos e mais voltados para as necessidades do negócio, estimulando o perfil multiprofissional. A entrega de resultados é extremamente valorizada, podendo como ressalta o E8, existir pessoas com um título de cargo que realiza atividades que não fazem parte do escopo desse cargo.

Os planos de carreira são realizados pelos próprios funcionários. Iniciativas para que as pessoas desenvolvam novas atividades são estimuladas, assim como a evolução na carreira e o *job rotation*, mas sem processos estruturados, embora muitas pretendam estruturar.

4.3.4 Seleção de Pessoas

Conforme a figura 5, as *Startups* na seleção de pessoas, possuem requisitos profissionais para o recrutamento de pessoas, que são parte do processo seletivo estabelecido na contratação de pessoas.

Figura 5 – Seleção de Pessoas em *Startups*



Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida será abordada cada uma das subcategorias de seleção de pessoas.

4.3.4.1 Requisitos Profissionais

Segundo Genari e Macke (2018), em empresas de inovação as pessoas precisam possuir conhecimentos diversificados e comportamentos adequados à cultura da empresa. Essas características devem ser estabelecidas como requisitos nos processos seletivos para garantir que as *Startups* consigam captar pessoas com essas qualificações.

As *Startups* devem colocar o cliente em primeiro lugar e ter pessoas que trabalhem em equipe, pois são os times responsáveis pelo sucesso do negócio.

Foram identificadas catorze (14) citações de executivos que afirmaram que trabalhar em equipe é um dos principais requisitos para se trabalhar em *Startups*.

E8: “Aqui prezamos muito pela liberdade das pessoas, tem que ser alguém sem preconceito e que consiga atender as demandas do cliente trabalhando em equipe. Não temos requisitos de formação, mas é preciso que a pessoa saiba o que está fazendo e conseguir mostrar para gente.”

E16: “É importante trabalhar em equipe e colocar em primeiro lugar o cliente. Que tenha visão de agregar valor para o cliente.”

E2: “O Gestor tem muita autonomia para contratar. Tem gestores mais duros e outros mais flexíveis. São poucos requisitos universais. Mas temos uma diretriz aqui, que somos muito voltados para pessoas, pensamos em pessoas boas e não boas profissionalmente. Que tenha uma boa índole e goste de inovar em equipe para atender melhor o cliente. É um critério que temos aqui. Se não tiver, não vai conseguir trabalhar.”

E6: “O primeiro comportamento exigido pela empresa é o “*hope team*”, pois todos tem que subir juntos a montanha. Então todos tem que se ajudar, pois sozinho ninguém vai a nenhum lugar, então temos que ter esse comportamento.”

E11: “Falar inglês!!! Isso é fundamental. Não precisa curso superior. Mas tem requisitos comportamentais que não estão no CV, como trabalhar em equipe, e conhecimentos técnicos que dependem da vaga, como anos de experiência.”

E9: “Sempre buscamos novos funcionários que tenham “*match*” com os valores da empresa. As competências precisam casar com os valores da empresa. Não com todos, mas pelo menos com boa parte dos valores da empresa. E tem os requisitos técnicos de cada área também. Alguns dos valores: fazer as coisas de forma mais simples, inovação, facilidade de trabalhar em time e fazer as coisas juntos. Precisamos de pessoas que saibam e tenham facilidade de trabalhar em time, e que atendam a excelência operacional com metas no dia a dia. As características mais importantes são a capacidade de lidar com mudanças todo tempo, a facilidade de trabalhar em equipe e a agilidade em tomadas de decisão.”

E6: “O outro comportamento é ter um objetivo bem agressivo, *Be hard*. Todos tem que ter um objetivo agressivo para cumprir. Também ser colaborativo nas equipes e transparente. O pessoal de *Culture People* (RH) trabalha para que todos sigam essa cultura de ambiente bem colaborativo.”

A capacidade de inovação é uma das características que as *Startups* exigem em seus processos seletivos. O conhecimento técnico especializado aparece como requisito essencial para que os processos inovadores sejam implantados através de tecnologia de ponta. Para atenderem suas características como rapidez, flexibilidade e inovação, as *Startups* buscam profissionais especializados e reconhecidos pela sua competência técnica.

Outras características comportamentais como iniciativa, adaptação às mudanças e ser independente apareceram em diversas citações.

Foram identificadas 13 citações que demonstram que ser inovador é uma característica fundamental para se trabalhar em *Startups*.

E5: “Procuramos pessoas sem formação de luxo. Isso é política do nosso CEO. Não interessa se é formado pela USP ou FVG, isso não é mandatório. Queremos pessoas com ideias e inovações. O importante é ter ideias

novas, querer inovar e estar disposto a correr atrás, a fazer acontecer. A formação universitária é importante, mas onde se formou, não.”

E3: “100% do nosso pessoal tem que ter perfil inovador, dono do negócio, empreendedor e que queira crescer junto. Não existe profissional engessado. Tanto que durante a entrevista se o profissional vem com a questão de estabilidade de cargo, não é legal. Se o candidato diz: Meu foco é vender, desenvolver sistemas ou gerir pessoas, falaremos para ele que precisamos de alguém mais generalista, que atenda as três frentes citadas, por exemplo: Desenvolvedor, tem que ser inovador, empreendedor, que queria fazer algo novo e tenha conhecimento técnico para exercer a função, no mínimo 5, 6 anos.”

E7: “Tem que ter os requisitos técnicos e de experiência, mas o mais importante é que eles tenham características muito importantes para quem quer trabalhar em uma *Startup*, como trabalhar em equipe, disponibilidade, capacidade de se adaptar a mudanças continuamente, foco na entrega e no cliente e ser inovador.”

E10: “De forma geral, tem que ter uma qualificação específica, ter experiência na atividade, ser comunicativo e gostar de inovar. No comercial tem que ter carro. Trabalhar em equipe, ser proativo com muita iniciativa.”

E1: “Tem que ser alguém disposto a inovar e para isso tem que aprender algo que não conhece, porque *Fintech* ou *Startup*, geralmente trabalha com tecnologia muito moderna, então a pessoa tem que ter essa pegada, de querer aprender, porque geralmente você vai trabalhar com algo que não conhece muito e tem que estar disposta a encarar aquilo.”

E12: “Precisamos de pessoas que sejam de alta performance, normalmente sênior, os melhores de cada área no mercado. Perfil de trabalhar em times, solucionador de problemas, inovador e independente.”

E6: “O perfil que buscamos é ser sênior ou próximo a sênior, com linguagem de programação de linha e capacidade de inovação”

As *Startups* estabelecem como requisitos principais para contratação: o conhecimento técnico especializado, o trabalho em equipe e a capacidade de inovação, e em seguida a iniciativa, adaptação às mudanças e independência no exercício do papel profissional e nas entregas (“dono do negócio”).

Esses requisitos estão associados aos requisitos do negócio “*Startups*” como ressalta o E2: as *Startups*, além desses requisitos, também procuram pessoas de boa índole para fazerem parte do seu quadro de pessoal.

As competências (hard e soft skills) que presumem entregas consistentes, são mais importantes para as *Startups* do que tempo de experiência, características pessoais como idade, ou formação em escola de primeira linha.

4.3.4.2 Contratação de Profissionais

Os processos seletivos em empresas de alta performance devem ser complexos e rigorosos (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA *et al*, 2015; DUTRA, 2016). Dessa forma, a captação de pessoas deve ser assertiva e conseguir localizar profissionais com as competências técnicas e comportamentais necessárias para a *Startup*.

Divulgar a *Startup*, nas redes sociais, com suas características, políticas de Gestão de Pessoas, incluindo o ambiente de trabalho e as posições profissionais com as competências, facilita a aproximação da *Startup* com os candidatos potenciais.

Todas as *Startups* entrevistadas utilizam redes sociais para captação de pessoas, dando ênfase ao *linkedin*; as indicações e o site da empresa são a segunda fonte de captação de pessoas mais utilizadas pelas empresas com 15 (quinze) *Startups* utilizando, entre 16 (dezesesseis) entrevistadas, e por fim, os serviços terceirizados como os de *headhunters* são utilizados por 6 (seis) das 16 (dezesesseis) *Startups* entrevistadas.

E5: “Buscamos pessoas pelo *linkedin* e por indicações internas. Somos orientados a estar nas redes sociais, pois as oportunidades internas surgem nas redes sociais. Imagina-se que para trabalhar em startup sejam apenas pessoas jovens, não é verdade, procuramos pessoas que entendam nossa forma de ser.”

E14: “Encontramos os candidatos nas redes sociais ou por indicação. Depois fazemos uma entrevista por telefone, abordamos a experiência, os valores, interesses e conhecimentos técnicos. Depois agendamos uma entrevista pessoal.”

E11: “As formas de captação que mais utilizamos são o *linkedin* e indicação interna, com recompensas para os funcionários. Depois o currículo vai para o time de *talent acquisition* e de RH. Se entenderem que o CV é aderente ao que o *Manager* da vaga pediu, o candidato passa por pelos menos três entrevistas, com *business cases*, com diferentes áreas, áreas que ele vai trabalhar no futuro.”

E10: “Trabalhamos com buscas no *linkedin* e indicação. O processo é prático e hábil, o nosso RH tem um banco de dados bem “parrudo”. Recebemos muita informação de candidatos pelo *linkedin*.”

E9: “O processo seletivo é composto por três etapas. O primeiro momento é com o RH por telefone, depois com o gestor da área na empresa e o terceiro momento é com o Diretor da área, na empresa. Usamos muito o *linkedin*, para todas as vagas, ou publicamos vagas no *linkedin* ou usamos o

linkedin para capturar perfis e selecionar pessoas, e também para divulgar a empresa e boas práticas. Normalmente pescamos os perfis que precisamos no *linkedin*.”

E6: “Bem complexo. Na primeira fase uma recrutadora entra em contato com os candidatos, faz o primeiro contato inicial, normalmente uma *headhunter* de uma empresa terceirizada, depois marca uma entrevista via *Skype* com uma pessoa do RH.”

Os principais métodos de seleção utilizados pelas *Startups* são: a entrevista e a análise de currículos, utilizadas por todas as *Startups* entrevistadas; em seguida os testes práticos, utilizados por 14 (catorze) das 16 (dezesesseis) *Startups* entrevistadas.

E8: “Fazemos uma entrevista presencial, um teste teórico e prático e entrevista técnica com dois responsáveis da área. É bem mais técnico e complexo porque temos a dificuldade de saber se a pessoa está de fato dentro do perfil que queremos, tanto técnico quanto comportamental.”

E6: “Na segunda fase, enviamos o teste, que é desenvolver o software no prazo de uma semana, depois que enviam o software, avaliamos o software e marcamos um pareamento, que é na *Startup*. Na *Startup* o candidato é recebido por um líder técnico, que não é o profissional que aprovou o software enviado, ele avalia o software no notebook do candidato, mostra como fez o software, e pede para fazer uma alteração no software. Depois entra um profissional para analisar a arquitetura. Então em uma lousa, o candidato tem que desenhar uma arquitetura como se fosse implementar, mostrando todos os componentes de software. Depois, no mesmo dia tem outro teste sobre redes, responder questões de rede. Fica-se umas quatro horas na unidade. Nos dias seguintes, um gerente liga e faz outros tipos de perguntas para concluir a validação técnica. Todo o processo demora aproximadamente três semanas.”

E11: “O processo é muito rigoroso, o índice de aprovados é menor que para MBA em *Harvard*. Utilizamos tecnologia em todas as fases do processo. Incluindo *mobile* com testes de conhecimentos e de valores pessoais.”

E2: “O processo é assim o Gestor da área indica a vaga para o RH, que pega os requisitos básicos, divulga nas redes sociais e no site da empresa e faz a primeira triagem. Quando é uma vaga muito técnica o candidato tem que fazer um teste técnico antes de vir falar com o gestor da área. Se ele vai bem, vem ser entrevistado pelo Gestor da área e se aprovado é contratado. Para chegar nesse processo, teve muitas idas e vindas, alguns problemas, pois somos uma *startup* e tivemos que construir o processo com o tempo, com o amadurecimento da *startup*.”

E3: “Toda a nossa seleção de pessoal é pelo nosso *network*, indicações, pelas redes sociais e pelo site da empresa. Nós somos uma *startup* de RH. Temos uma cultura de contratar pessoas com perfil “dono”. Porque somos uma *startup*, uma empresa pequena e não temos um fluxo de caixa certo. Buscamos pessoas que realmente levem o negócio a sério e que compreendam e vendam nossas ideias internamente. O processo é complexo porque é novo. Uma nova forma de selecionar. Algumas pessoas estranham. As empresas tradicionais focam no passado ou julgamento, em características como por que você está desempregado? Ou a idade do candidato. O foco aqui é no negócio. No que o candidato é bom.

Apresentamos a ideia, para verificar se ele se interessa pelo projeto e se ele quer fazer parte da equipe. Para alguns casos aplicamos testes psicológicos ou práticos. O nosso processo seletivo é sim diferente das empresas tradicionais. Um bate papo de ideias para ver se bate com nossa cultura e visão de negócios.”

E7: “Trabalhamos com indicação e com anúncios em redes sociais. São as melhores formas de captação de novos funcionários. Premiamos os funcionários que indicam candidatos, quando os candidatos são contratados. Fazemos uma entrevista por *Skype* para averiguar se o candidato tem aderência a vaga e a empresa. É muito importante que ele se identifique com os valores e cultura da *Startup*. Depois enviamos os testes práticos. Os candidatos devolvem e se aprovados passam por no mínimo mais duas entrevistas, uma com o analista líder e outra com o Gerente da área. Se aprovado fazemos a contratação. Deixamos tudo muito claro desde o início para que o candidato também possa escolher trabalhar com a gente.”

E1: “Entrevista com um dos sócios, depois teste técnico, para comprovar aptidão na área e uma entrevista técnica com um líder técnico, total de três etapas.”

E4: “O processo é feito em 3 etapas. O primeiro *online*, com testes de raciocínio lógico, português e matemática. Questões sobre o negócio da empresa, onde tem que se pesquisar informações disponíveis sobre a empresa no mercado. Pois é importante saber sobre o negócio da empresa. Depois tem uma dinâmica de grupo na segunda etapa, com o RH, e uma entrevista final com o gestor na terceira etapa. Tudo acontece em aproximadamente um mês no máximo.”

E12: “Captamos pessoas por indicações, portal de internet e *linkedin*. Todos antes de aprovados fazem testes de conhecimento técnico. Também são entrevistados pelo RH, pela liderança e pelo CEO. Tomamos a decisão sobre a contratação juntos.”

As *Startups* utilizam as redes sociais, as indicações e os Headhunters como principais fontes de captação de pessoas. Os processos seletivos são rigorosos devido às exigências constadas nos requisitos profissionais e aos métodos de seleção.

Os testes práticos são muito utilizados como método de seleção nas *Startups* para confirmar as competências técnicas (hard skills), e as entrevistas focadas nas hard e soft skills são realizadas em todas as *Startups*.

Portanto nesse capítulo em que se apresentou os dados encontrados nas entrevistas e análise de conteúdo, observou-se que:

- a) As *Startups* possuem processos de Gestão de Pessoas avançados que se assemelham aos processos de Gestão de Pessoas de Alta Performance utilizados em empresas intensivas em conhecimento;

- b) Os processos de Gestão de Pessoas nas *Startups* se moldam às características das *Startups* e se adaptam às necessidades dos negócios com flexibilidade e inovação, diferenciando-se das empresas tradicionais;
- c) O processo de desenvolvimento de pessoas é constante e realizado em parceria com os profissionais que utilizam o ambiente de trabalho para se autodesenvolver;
- d) O ambiente de trabalho informal colabora para o desenvolvimento de competências (*hard* e *soft skills*) e para amenizar o *stress* dos trabalhadores gerado pela autonomia e pelas necessidades de entregas (“ser dono do negócio”);
- e) O trabalho em equipe é estimulado e estabelecido como condição para se trabalhar nas *Startups*;
- f) Nas relações trabalhistas, as *Startups* inovam utilizando diversas formas vigentes no Brasil de modelos de contrato de trabalho, principalmente os PJ’s (pessoa jurídica) e os sócios como alternativa ao tradicional CLT;
- g) A flexibilidade nas relações trabalhistas está presente também nos controles de horário e nos locais de trabalho. As *Startups* são mais focadas nas entregas e em menos controles de presença física dos funcionários;
- h) As recompensas fixas (salários e benefícios) são de forma geral, mais competitivas que nas empresas tradicionais já que objetivam atrair e reter os funcionários que trabalham no negócio da *Startup*;
- i) As *Startups* utilizam recompensas variáveis principalmente comissões, bônus e PLR para mobilizar as equipes a atingirem resultados com inovação e flexibilidade;
- j) Os requisitos profissionais para os processos seletivos das *Startups* contemplam o trabalho em equipe, capacidade técnica especializada (*hard skills*), capacidade de inovar e se adaptar às mudanças constantemente e ser “dono do negócio” (ser independente, com comprometimento nas entregas);
- k) As *Startups* utilizam as redes sociais, indicações e headhunters para funções especializadas como principais fontes de contratação de profissionais: entrevistas, análise de currículos e testes práticos como

principais métodos de seleção de pessoal, por isso é considerado um processo seletivo rigoroso.

Isso evidencia que as *Startups* possuem processos de Gestão de Pessoas inovadores com objetivo principal de atender e se adaptar às características de seu negócio.

Esses processos valorizam os profissionais e se relacionam ao modelo Harvard de Gestão de Pessoas que embora seja o modelo soft de Gestão de Pessoas, nas *Startups*, pela necessidade de resultados rápidos, gera stress nos trabalhadores.

4.4 Discussão dos Resultados

O quadro 3 associa os resultados dessa pesquisa e cada um dos processos da abordagem *Harvard* com suas respectivas descrições encontradas na literatura referentes às práticas de gestão de pessoas adotadas pelas *Startups*.

Quadro 3 – Práticas de Gestão de Pessoas em *Startups*

Processo de Gestão de Pessoas - Harvard Concept	Características dos processos de Gestão de Pessoas das <i>Startups</i> , de acordo com o referencial teórico	Aplicação do modelo de Gestão de Pessoas nas <i>startups</i> entrevistadas
Seleção	Os processos de recrutamento e seleção devem ser mais estruturados, complexos e rigorosos (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015; DUTRA, 2016)	Os requisitos principais para contratação são: conhecimento técnico especializado, trabalho em equipe, capacidade de inovação e boa índole. Os secundários são: iniciativa, adaptação à mudanças e independência. Tempo de experiência, idade ou formação em escola de primeira linha não são importantes.

Quadro 3 – Práticas de Gestão de Pessoas em *Startups* (continuação)

Processo de Gestão de Pessoas - Harvard Concept	Características dos processos de Gestão de Pessoas das <i>Startups</i> , de acordo com o referencial teórico	Aplicação do modelo de Gestão de Pessoas nas <i>startups</i> entrevistadas
Remuneração	A remuneração deve ser baseada em desempenho (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015).	A remuneração é atraente para captação e retenção dos profissionais mais competentes. Utilizam de remuneração variável, sendo as formas principais: comissões, bônus e PLR e diferentemente das empresas tradicionais, implementam pagamentos de comissões e bônus para todos os funcionários.
	O desenho das tarefas e a descrição de cargos devem ser menos rígidos (HUGHES, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015).	A entrega de resultados é muito valorizada, há pessoas exercendo atividades que não condizem com o título de seu cargo.

Quadro 3 – Práticas de Gestão de Pessoas em *Startups* (continuação)

Processo de Gestão de Pessoas - Harvard Concept	Características dos processos de Gestão de Pessoas das <i>Startups</i> , de acordo com o referencial teórico	Aplicação do modelo de Gestão de Pessoas nas <i>startups</i> entrevistadas
Desenvolvimento	Deve existir desenvolvimento de novas competências nas equipes, para trabalhar de forma flexível e polivalente (MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015).	O ambiente organizacional informal, tanto em nível de infraestrutura quanto organizacional, potencializa o desenvolvimento de pessoas nas <i>Startups</i> , viabilizando a troca de informações e contribuindo para o desenvolvimento de competências e das equipes.
	Os funcionários devem possuir mais autonomia e controle para perceberem mais sentido em seu trabalho e se sentirem valorizados (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; HUGHES, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015).	Os planos de carreira são realizados pelos próprios funcionários e as iniciativas para que as pessoas desenvolvam novas atividades são estimuladas, assim como a evolução na carreira.

Quadro 3 – Práticas de Gestão de Pessoas em *Startups* (continuação)

Processo de Gestão de Pessoas - Harvard Concept	Características dos processos de Gestão de Pessoas das <i>Startups</i> , de acordo com o referencial teórico	Aplicação do modelo de Gestão de Pessoas nas <i>startups</i> entrevistadas
Desenvolvimento	Potencializam um aumento do volume de trabalho para os funcionários e geram mais stress nos trabalhadores, consequências da diminuição de funcionários nas equipes de trabalho e do aumento da responsabilidade por resultados, o que irá impor ritmos de trabalho excessivos e constante exigência para que os empregados contribuam mais (HEWLETT; LUCE, 2006; SPARHAM; SUNG, 2007; GREEN, 2000; SOUZA <i>et al</i> , 2015).	Devido à grande autonomia que os funcionários possuem e a cobrança por resultados, o stress no ambiente de trabalho foi apontado por diversas empresas como uma característica marcante nas <i>Startups</i> . O ambiente organizacional informal com infraestrutura de apoio é um diferencial no suporte aos funcionários para minimizar o impacto do <i>stress</i> .
	Deve existir amplo treinamento aos funcionários, com estímulo ao trabalho em grupo (APPELBAUM; BAILEY; BERG, 2000; MACKY; BOXALL, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015)	O desenvolvimento de competências é contínuo e incentivado nas <i>Startups</i> . O desenvolvimento das competências comportamentais (<i>soft skills</i>) é estimulado por meio de ações estruturadas pela <i>Startup</i> , como <i>feedback</i> e <i>workshops</i> sobre Gestão de Pessoas.

Quadro 3 – Práticas de Gestão de Pessoas em *Startups* (continuação)

Processo de Gestão de Pessoas - Harvard Concept	Características dos processos de Gestão de Pessoas das <i>Startups</i> , de acordo com o referencial teórico	Aplicação do modelo de Gestão de Pessoas nas <i>startups</i> entrevistadas
Desenvolvimento	A organização do trabalho deve ser com equipes multifuncionais e job rotation (HUSELID, 1995; HARTOG; VERBURG, 2004; SOUZA <i>et al</i> , 2015).	As <i>Startups</i> organizam o trabalho para que ele seja realizado em equipe. Utilizam metodologias modernas e estimulam o desenvolvimento do perfil multiprofissional em seus profissionais.
	Deve existir redução de níveis hierárquicos (HUGHES, 2008; SOUZA <i>et al</i> , 2015)	Nas <i>Startups</i> , os cargos são mais amplos e mais voltados para as necessidades do negócio, estimulando o perfil multiprofissional.
Relações Trabalhistas	Há flexibilização na forma de contratação de profissionais, bem como flexibilização de algumas normas trabalhistas (AZEVEDO; TONELLI, 2014)	Além do modelo CLT, os modelos mais utilizados para contratar profissionais especializados para atuarem nas áreas de negócios ou gerenciais são os PJ's (prestadores de serviço pessoa jurídica) e os sócios. Nos casos de mão de obra para serviços de apoio ou <i>back office</i> , são utilizadas contratações terceirizadas. As <i>Startups</i> utilizam a flexibilidade de horário e de local de trabalho para conseguir flexibilizar o número de trabalhadores e de horas de trabalho, não gerar custos de contratação e fornecer autonomia para os trabalhadores poderem decidir em quais horários produzirão.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar, tanto no referencial teórico quanto nos resultados das entrevistas, as *Startups* adotam em todos os processos relacionados à gestão de pessoas, um modelo distinto das empresas tradicionais, a começar pelo processo de seleção no qual até a índole do candidato é levada em consideração. Prioriza-se também, a capacidade de entrega em relação à idade, experiência e formação em universidades de primeira linha. Anúncios contendo tempo de experiência podem até deixar de existir se as empresas tradicionais adotarem o modelo de gestão de pessoas das *Startups*. Entretanto, elas não deixam de levar em consideração o conhecimento técnico especializado e a capacidade de inovar e de trabalhar em equipe.

Em relação à remuneração, embora muitas empresas tradicionais já adotem, além da fixa, o pagamento de um valor variável em função do atingimento das metas ou do desempenho dos seus funcionários ou dos resultados alcançados pela empresa, nas *Startups*, a remuneração variável é mais acentuada e aplicável a todos os funcionários, inclusive como pagamento de comissão. A ênfase nos resultados é tão acentuada que é comum a alguns profissionais desempenharem funções que não estão relacionadas ao seu cargo, estimulando-se, dessa forma, o perfil multiprofissional.

Outra característica marcante nas *Startups* consiste no fato de que os profissionais se sentem mais responsáveis pelas atividades que desempenham, pois são eles próprios que desenvolvem o seu plano de carreira; já a capacitação e o desenvolvimento não ocorre necessariamente pelos meios tradicionais em salas de aula, uma vez que as *Startups* fazem muito uso de *feedback* e desenvolvimento de *workshops* internos, possibilitando assim um direcionamento mais individualizado às características e necessidades de cada funcionário.

Nesse sentido, pode-se observar que a flexibilização permeia todo o processo de gestão de pessoas, inclusive na forma de contratação, para que a *Startup* sempre possa se organizar para se adaptar a qualquer mudança que ocorra no ambiente em que atua, objetivando sempre atingir resultados e estimulando o trabalho em equipe, a inovação e o desenvolvimento de seus profissionais.

E isso tudo é viabilizado pelo ambiente organizacional informal que há nas *Startups* que diferentemente das empresas tradicionais, não há rigidez na estrutura física, já que as salas são compartimentalizadas, tampouco na estrutura

organizacional, viabilizando, dessa maneira, a troca contínua de informações e contribuindo para o desenvolvimento de competências e das equipes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo identificar como se configuram as práticas de gestão de pessoas em *Startups*, para os seguintes processos: seleção, desenvolvimento, remuneração e relações trabalhistas.

Para tanto, toda a pesquisa teve como base o conceito e a caracterização de *Startups* que devem atuar de forma inovativa e em um ambiente de incerteza, sendo que para o seu sucesso, sua atuação deve estar focada no cliente.

Nesse contexto, partiu-se do pressuposto que o modelo de gestão de pessoas de uma *Startup* deve privilegiar tanto o funcionário quanto a empresa, o que está em linha com o modelo de gestão de alta performance. Os processos foram, então, estruturados utilizando-se a abordagem *Harvard Concept* para o modelo de gestão de pessoas por alta performance.

Dessa forma, a pesquisa teve caráter exploratório com a natureza qualitativa e para coleta de dados foram realizadas análise documental e entrevistas semiestruturadas em 16 *Startups*, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo.

Respondendo à pergunta de pesquisa sobre como se configuram as práticas de gestão de pessoas em *startups*, observou-se que as práticas de Gestão de Pessoas em *Startups* podem ser consideradas inovadoras, flexíveis e se adaptam às características do negócio, baseando-se no modelo *Harvard* de Gestão de Pessoas e nas características do modelo de Gestão de Pessoas para alto desempenho.

O modelo Harvard de Gestão de Pessoas é mais humanista, privilegia o alinhamento entre a estratégia do negócio e as práticas de gestão de pessoas, preocupa-se com o bem estar e o comprometimento dos funcionários, por isso as práticas inovadoras do ambiente organizacional.

O objetivo da pesquisa, analisar como se configuram as práticas de gestão de pessoas em *startups*, para os seguintes processos: seleção, desenvolvimento, remuneração e relações trabalhistas foi atendido, assim como foi Identificado e explicado as características dos processos de gestão de pessoas existentes nas *startups* brasileiras e identificado os modelos de relações trabalhistas implantados nessas *startups*, respondendo esse objetivo específico.

Essa dissertação evidenciou em sua pesquisa de campo, as práticas semelhantes e peculiares entre as *startups*, mostrando um certo nível de

convergência para o modelo de Gestão de Pessoas “*Harvard Concept*”, já nas categorias prévias da revisão da literatura.

As *startups* pesquisadas podem ser classificadas em dois blocos: as *startups* mais arrojadas em Gestão de Pessoas, com práticas totalmente novas ou diferenciadas das empresas tradicionais e as *startups* mais conservadoras, com poucas práticas de Gestão de Pessoas arrojadas.

As *startups* mais conservadoras (a minoria das *startups* entrevistadas) se preocupam em desenvolver práticas de Gestão de Pessoas arrojadas apenas quando são essenciais para sua competitividade, mantendo controles e processos existentes em empresas tradicionais em conjunto com processos inovadores de Gestão de Pessoas.

O modelo de Gestão de Pessoas predominante nas *startups* entrevistadas é o modelo arrojado, atrelado ao modelo de Gestão de Pessoas da *Harvard Concept*.

Pela importância demonstrada pelos gestores entrevistados, a subcategoria Ambiente Organizacional é um destaque nas *Startups*, diferenciando-se das empresas tradicionais em vários aspectos como: a informalidade na forma de se vestir de seus colaboradores, a forma desses se relacionarem com os superiores, a estrutura física personalizada, com alimentação e salas compartilhadas por todos, e ainda, pelas pesquisas frequentes sobre o ambiente de trabalho.

Entende-se que o ambiente organizacional potencializa o trabalho em equipe, desenvolve competências por meio da socialização de conhecimento e troca de experiências, podendo facilitar a inovação e colaborar com a flexibilidade e foco no cliente, características essenciais das *Startups*.

O destaque é tão significativo que em três *Startups*, a área de Recursos Humanos é identificada como “*Culture People*” e um dos principais objetivos da área é desenhar um ambiente de trabalho que seja coerente com as estratégias do negócio e com a mão de obra necessária.

Há também na subcategoria Ambiente Organizacional, práticas de Gestão de Pessoas realizadas pelas *Startups* pesquisadas como: as pesquisas de clima organizacional, as orientações aos funcionários sobre a cultura da *Startup*, o desenvolvimento de lideranças para atuarem com a cultura e valores da *Startup*, as atividades de manutenção do ambiente de trabalho, incluindo a estrutura física e as normas de convivência ou código de conduta.

Dessa forma, a subcategoria Ambiente Organizacional, pode ser considerada uma categoria de Gestão de Pessoas nas *Startups*, merecendo ser analisada com mais profundidade em pesquisas futuras.

De acordo com a análise, pode-se verificar que as práticas de gestão de pessoas em *Startups*, caracterizam-se por serem inovadoras, flexíveis e terem como centro os funcionários que são fundamentais para que a essência da *Startup* exista, atendendo assim aos objetivos da pesquisa, pois identificou uma forma própria de gestão de pessoas em comparação às empresas tradicionais.

A inovação nos processos de gestão de pessoas é percebida em vários processos como: no ambiente organizacional que é um elemento marcante nas *Startups*; por atender as expectativas dos trabalhadores considerados talentos, fornecedores de competências. Nas *startups*, o ambiente organizacional é descontraído, não tem estrutura física que impeça a comunicação e circulação e tem aspecto moderno com comidas, bebidas disponíveis e mesas, salas e acessórios que proporcionam conforto para os trabalhadores.

O trabalho em equipe e o desenvolvimento de equipes é praticado e incentivado intensivamente. Pessoas que não tenham a capacidade de compartilhar conhecimento e se relacionar em equipe terão dificuldade para realizar seu trabalho nas *Startups*. Esse ponto é crítico, pois para ter quadros de pessoal enxutos, pessoas alinhadas com a cultura e o negócio da empresa, profissionais com autonomia e capacidade de inovação para o negócio, as equipes precisam ser coesas e as lideranças muito bem preparadas para gerenciar e fomentar as equipes, minimizando os conflitos gerados pela autonomia e pelas políticas de sugerir melhorias para outras áreas que o funcionário não trabalha e não conhece profundamente.

O desenvolvimento de competências é incentivado e apoiado pelas *Startups*. Principalmente o autodesenvolvimento no ambiente de trabalho, onde a troca de informações e conhecimento é intensa, já que muitos dos processos que são desenvolvidos, também são inovadores. Entretanto, os funcionários são cobrados para colocar imediatamente em prática o que aprenderam.

A autonomia e a necessidade de resultados inovadores, rápidos e consistentes geram *stress* nos profissionais que são compensados pelas *startups* com um ambiente de trabalho informal e diferenciado das empresas tradicionais, incluindo o apoio da liderança e da área de Gestão de Pessoas.

As relações trabalhistas são flexíveis com modelos de contratos de trabalho fora do padrão CLT e flexibilidade de horário e local de trabalho. Essa flexibilização favorece a *Startup* e o colaborador, sendo fundamental para que a *Startup* possa dimensionar suas equipes de trabalho conforme a demanda e atender suas características fundamentais como rapidez, flexibilidade e foco no cliente.

As políticas de recompensas também são flexíveis e procuram estimular os funcionários a inovarem e atingirem metas com os pagamentos de variáveis. Nas recompensas variáveis são valorizadas as competências necessárias para o negócio *Startup*, sendo frequente a valorização dos funcionários que trabalham em equipe com pagamento por atingir metas coletivas, capacidade de inovação, com a implantação de processos novos e a captação de clientes para haver repetibilidade de processos.

A descrição de cargos (*job description*) e o plano de carreira são informais na maioria das *Startups*. É estimulado a rotatividade de funções por meio da multifuncionalidade e da mobilidade interna, mas não existe um plano estruturado para isso e nem um plano de carreira tradicional na maioria das *Startups*. Essa mobilidade depende da necessidade da *Startup* e a falta de um plano de carreira é considerado um ponto fraco nas *Startups* pelas próprias lideranças que planejam estruturar um modelo no próximo ano.

A Seleção é complexa e rigorosa, busca captar profissionais com os requisitos relacionados ao negócio como trabalho em equipe e capacidade de inovação. Entende-se que para inovar é necessário ter conhecimento técnico e capacidade de entrega. Requisitos como formação acadêmica e tempo de experiência são menos importantes que a competência. Para identificar a competência, testes práticos são muito utilizados e as redes sociais e as indicações são os principais canais para se captar novos funcionários.

Assim, preencheu-se uma lacuna nos estudos realizados até então, tanto sobre *startups* quanto sobre modelo de gestão de Recursos Humanos, contribuindo para que os fundadores ou gestores de Recursos Humanos de *startups* utilizem os achados dessa pesquisa para aprimorarem sua atuação em um mercado incerto e cada vez mais competitivo.

As limitações da pesquisa se referem ao campo metodológico, especificamente à amostra e coleta de dados: a) Em relação à amostra, a pesquisa poderia ser realizada abordando a visão dos funcionários, complementando a visão

dos gestores sobre as práticas de Gestão de Pessoas. A pesquisa poderia ter abordado *Startups* de outras cidades, além da cidade de São Paulo. As *startups* pesquisadas estão no mercado há mais de dois anos, com práticas de gestão de pessoas já estruturadas para o negócio. b) Outro aspecto limitador da pesquisa, foi a coleta de dados, pois o autor foi o único a conduzir as entrevistas e a interpretá-las e por isso as análises estão sujeitas aos vieses e percepções provenientes da subjetividade do autor da dissertação. Pelo fato das entrevistas serem gravadas, notou-se que alguns entrevistados se sentiam ligeiramente receosos de emitir certas opiniões ou apresentar detalhes.

Portanto, os aspectos descritos acima demonstram as limitações desta pesquisa em relação às generalizações dos resultados obtidos.

Para pesquisas futuras, poderiam ser realizadas pesquisas aprofundando as práticas de Gestão de Pessoas por segmentos de *startups*, por tempo de existência de *startups*, separando por quantidade de funcionários, em mais cidades do Brasil ou ainda, pesquisas com mais profundidade em alguma área específica de Gestão de Pessoas como seleção, desenvolvimento, remuneração, relações trabalhistas ou ambiente organizacional, isoladamente.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empreendedores>>. Acesso em: 05 fev. 2019.

APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P. Manufacturing advantage: why high-performance systems pay off. **New York: ILR Press, 2000.**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Tudo o que você precisa saber sobre startups**. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 05 fev. 2019.

AZEVEDO DE, M. C.; TONELLI, M. J. Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. **RAM**, v. 15, n. 3, p. 191 – 200, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA., 3ª Ed., 2004.

BASHIR, M.; JIANQIAO, L.; GHAZANFAR, F.; ABRAR, M. The effect of perception of existence of HPWS on employee's organizational commitment: a test of social exchange relationship and contingency perspective to implement hpws in universities of china and pakistan. **Advances in Asian Social Science**, v. 1, n. 1, p. 87 – 98, 2012.

BRAGA, B. M.; KUBO, E. K. M.; OLIVA, E. Dilemas éticos enfrentados por profissionais de RH: explorando cursos de ação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 6, p. 832 – 850, 2017.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, SP: Cengage, 2015. 800p.

BORTOLUZZI, F. R.; GENARI, D.; MACKE, J. Capital Humano nas Organizações Intensivas em Conhecimento: Desafios e Perspectivas. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 8, n.1, p. 44-79, jan./mar. 2018.

CALDART, N.; BEHLIN, H. P. **O poder dos arquétipos na construção da marca Nubank**. XI Congresso Internacional de Administração da ESPM e XI Simpósio Internacional de Administração e Marketing, 2016, São Paulo, 14p.

CAMPOS, M. F. H.; FONSECA, A. L. F.; FIGUEIREDO, F. P. S. **Nubank: um estudo de caso em gestão da inovação dos serviços financeiros no Brasil**. Fórum Regional de Administração, Faculdade Sete de Setembro, 4, 2017, Paulo Afonso, 13p.

CHI, N.-W.; LIN, C. Y.-Y. Beyond the high-performance paradigm: exploring the curvilinear relationship between high-performance work systems and organizational

performance in taiwanese manufacturing firms. **British Journal of Industrial Relations**, v. 49, n. 3, p. 486-514, 2011.

DATTA, D. K.; GUTHRIE, J. P.; WRIGHT, P. M. Human resource management and labor productivity: does industry matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 135-145, 2005.

DEVANA, M. A.; FOMBRUN, C.; TICHY, N. M. **Strategic human resource management**. New York : John Wiley & Sons, 1984.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas, Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Gen, 2016. 401p.

FALQUETO, J. M. Z.; FARIAS, J. S.; HOFFMANN, V. E. Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. **Revista de Ciências da Administração**. v. 20, n. 52, p. 40-53, Dezembro. 2018.

FIGUEIRA, K. K. et al. Startups: estudo do processo de abertura e Gerenciamento. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 10, Edição Especial, p. 56-71, ago. 2017.

FISHER, A. L.; LIMA, L. C. Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 391-407, jul./set. 2016.

FONSECA, Mariana. **13 startups brasileiras que fizeram a diferença em 2016**. Exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/13-startups-brasileiras-que-fizeram-a-diferenca-em-2016/>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

FREDERIKSEN, D. L.; BREM, A. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.13, p. 169–189, mar. 2017.

GARCÍA-CARBONELL, N.; MARTIN-ALCÁZAR, F.; GARDEY-SANCHEZ, G. Determinants of building consistent human resources management systems: a focus on internal communication. **International Journal of Manpower**, v. 39, n. 3, p. 354 – 377, 2018.

GENARI, D.; MACKE, J. Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, 6 ago. 2018.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

GODOI, C.K., MATTOS, P.L.C. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOY, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A.B.; **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais:paradigmas, estratégias e métodos**. ed.2. São Paulo: Saraiva, 2010.

GREEN, F. Why has work effort become more intense? Conjectures and evidence about effort-biased technical change and other stories. **University of Kent, Department of Economics**, 2000.

GREEN, F.; MCINTOSH, S. The intensification of work in Europe. **Labor Economics**, v. 8, n. 2, p. 291 – 308, 2001.

HARTOG, D. N. D.; VERBURG, R. M. high performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. **Human Resource Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 55 – 78, 2004.

HEWLETT, S.; LUCE, C. Extreme jobs the dangerous allure of the 70-hour workweek. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 49-59, 2006.

HUGHES, J. The high-performance paradigm: a review and evaluation. **Learning as Work Research Paper**, n. 16. Cardiff: Cardiff School of Social Sciences, Cardiff University, 2008.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157 – 174, 2001.

LAM, Long W.; WHITE, Louis P. Human resource orientation and corporate performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 351-364, 1998.

LEE, J.; BANG, H. High performance work systems, person-organization fit and organizational outcomes. **Journal of Business Administration Research**, v. 1, n. 2, p. 129-138, 2012.

MACKY, K; BOXALL, P. High-Involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 46, n. 1, p. 38-55, 2008.

PIÑEIRO, F. S. et al. Modelos de negócio em startups: um estudo multicaso, **Rev. Adm. UFSM**, v. 10, n. 5, p. 792 – 807, 2017

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROSOLEN, T.; MACLENNAN, M.L.F. Strategic human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Emerging Markets. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v.11, n. 2, p. 66-80, mai./ago. 2016.

SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MALVA, T. R. J. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 103 – 120, 2015.

SOUZA, M. Z. A., SOUZA, V. L. **Gestão de Pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016. 298p.

SPARHAM, E.; SUNG, J. High performance work practices — work intensification or ‘win-win’? Centre for Labour Market Studies. **Working Paper 50**. Leicester: University of Leicester, 2007.

STAEHLE, W. H. Human resource management and corporate strategy. In: PIEPER, R. (Ed.). **Human resource management : an international comparison**. New York : Walter de Gruyter, 1990.

TAN, C. L.; NASURDIN, A. M. Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 155-167, 2011.

ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. Are we there yet? What's next for HR?. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015

WOOD Jr., T.; PICARELLI, V. **Remuneração Estratégica**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

Apêndice A – Formulário de Consentimento

Práticas de Gestão de Pessoas em *Startups*

Eu fui informado a respeito desse projeto e compreendi do que se trata. Todas as minhas questões foram respondidas de modo satisfatório. Eu entendo que eu sou livre para requerer qualquer informação adicional a qualquer momento.

Eu sei que:

1. Minha participação nesse projeto é totalmente voluntária;
2. Eu sou livre para me retirar do projeto em qualquer momento sem nenhum tipo de desvantagem para mim;
3. Os dados de áudio gravados serão destruídos na conclusão do projeto; todo material relacionado e dependente ao resultado do projeto será retido em local seguro por 5 anos, após esse período será destruído.
4. A entrevista envolverá técnicas de questões abertas nas quais a natureza das questões não foram definidas de antemão, mas dependerão do modo como a entrevista se desenvolver.
5. As práticas de gestão de pessoas da *startup* serão os temas estimulados a discutir durante a entrevista.
6. Em caso de hesitação ou desconforto quanto a algum questionamento que surgir de acordo com o desenvolvimento da entrevista, eu tenho o direito de não responder qualquer questão em particular. Em adição a isso, eu posso me retirar da entrevista em qualquer estágio – etapa da entrevista – sem nenhum tipo de desvantagem pessoal.
7. Os resultados do projeto podem ser publicados, mas a confidencialidade dos participantes e da empresa será preservada.

Eu aceito participar do projeto.

.....

(Nome e assinatura do participante)

.....

(Data)