



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração

JOÃO PAULO NASCIMENTO EVANGELISTA DE SOUSA

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS  
EM STARTUPS SITUADAS NO DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

2019

JOÃO PAULO NASCIMENTO EVANGELISTA DE SOUSA

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS  
SITUADAS NO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Francisco  
Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

2019

JOÃO PAULO NASCIMENTO EVANGELISTA DE SOUSA

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS  
SITUADAS NO DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**João Paulo Nascimento Evangelista de Sousa**

Doutor, Francisco Antônio Coelho Júnior

Professor-Orientador

Doutora, Débora Dorneles Barem

Doutor, Rodrigo Rezende Ferreira

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 4 de dezembro de 2019

## RESUMO

A presente monografia possui por finalidade identificar e analisar práticas organizacionais relativas à gestão de pessoas adotadas em startups situadas em Brasília, Distrito Federal. São apresentadas, em perspectiva de evolução histórica, teorias gerais de administração e de gestão de pessoas em organizações administradas em modelos tradicionais, para que se possa melhor compreender modelos de administração de startups. As análises realizadas acerca de estratégias e práticas organizacionais adotadas para gerir recursos humanos em startups tomam como base estas teorias e, também, dados primários provenientes de entrevistas realizadas com gestores de startups, por meio da abordagem qualitativa, utilizando de um roteiro semiestruturado. Os resultados apontam para a existência de vantagens e desvantagens obtidas por meio da adoção de modelos de gestão de startups, analisando-as. As principais conclusões desta monografia demonstram que startups possuem maior agilidade em sua gestão, facilitando a realização de transformações e adaptações do modelo de negócio, porém poderiam vir a se beneficiar de uma profissionalização da área de gestão de pessoas, bem como da adoção de práticas de gestão do conhecimento, documentalização e padronização de seus processos.

Palavras-chave: Startups, Gestão de Pessoas, Práticas Organizacionais

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	Contextualização.....	7
1.2	Formulação do problema .....	8
1.3	Objetivo Geral .....	8
1.4	Objetivos Específicos.....	9
1.5	Justificativa.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1	Evolução histórica de teorias de administração e gestão de pessoas .....	12
2.2	Desenvolvimento de teorias organizacionais acerca de startups.....	17
2.3	Práticas organizacionais de gestão de pessoas .....	19
2.4	Gestão de pessoas em startups.....	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	23
3.1	Descrição e tipificação da pesquisa .....	23
3.2	Perfil das startups e dos entrevistados .....	23
3.2.1	Caracterização geral.....	24
3.2.2	Colmeia.....	24
3.2.3	Probono Digital .....	24
3.2.4	LoopBox.....	25
3.2.5	Origem Motos Elétricas.....	25
3.3	Estratégia de coleta de dados.....	25
3.4	Roteiro semiestruturado de entrevista .....	26
3.5	Procedimentos de análise de dados .....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
4.1	Aspectos gerais das startups .....	30
4.2	Aspectos de gestão de pessoas .....	31
4.3	Práticas adotadas .....	32
4.3.1	Formulação das práticas.....	33
4.3.2	Estrutura organizacional e descrição de cargos .....	34
4.3.3	Recrutamento e seleção.....	36
4.3.4	Motivação e retenção de talentos .....	37
4.3.5	Utilidade e importância das práticas .....	39
4.4	Gestão do conhecimento em Gestão de Pessoas .....	40
4.5	Valorização da área de Gestão de Pessoas .....	42
5	Conclusões .....	43
5.1	Limitações da pesquisa.....	44
5.2	Recomendações para estudos futuros.....	44
6	REFERÊNCIAS.....	46

7	APÊNDICE A – ROTEIRO E RESPOSTAS .....	50
7.1	Roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas .....	50
7.2	Colmeia .....	50
7.3	Probono Ltda.....	51
7.4	LoopBox.....	53
7.5	Origem Motos Elétricas.....	53

# 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção da presente monografia, busca-se contextualizar o tema proposto, fornecendo informações acerca da formulação do problema de pesquisa, bem como os objetivos a serem atingidos e a justificativa para realização desta.

## 1.1 Contextualização

O gerenciamento de recursos humanos, bem como a elaboração e manutenção de políticas e estratégias de gestão de pessoas, são componentes essenciais para o sucesso e longevidade de organizações. A gestão de recursos humanos tem grande impacto na performance organizacional (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995), sendo que, em pequenas e médias empresas, esta é um fator decisivo para seu crescimento (Cassell, Nadin, Gray & Clegg, 2002; Heneman, Tansky & Camp, 2000). Toledo (1986) define Recursos Humanos como a função que norteia um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa. Wood e Wall (2005) defendem que os recursos humanos e seu gerenciamento dizem respeito às atividades organizacionais relativas ao recrutamento, desenvolvimento e gestão de colaboradores.

De acordo com Albuquerque (1987), o gerenciamento estratégico de recursos humanos é decorrente do reconhecimento da importância de levar em consideração ambientes externos como fatores influenciadores para o desenvolvimento de estratégias de negócios, e das diferenças existentes entre as necessidades previstas para a implementação de determinada estratégia e o contexto no qual a organização se insere.

Para que se possa, então, executar estas tarefas adequadamente, deve-se estudar o assunto para que seja possível determinar quais estratégias são melhor aplicáveis ao contexto de determinada organização. Segundo Bitencourt (2009), o sistema de

gestão de pessoas é um processo sistêmico, contingencial e situacional, sendo influenciado por forças externas e internas, fazendo com que não exista apenas uma melhor forma de gerir pessoas. Para Knapik (2008), estamos passando por uma era de constantes mudanças, e a flexibilidade para aceita-las e nos adequarmos a elas torna-se uma ferramenta poderosa nas organizações, para que se possa modificar conceitos, referências e modelos de gestão, visando não comprometer o sucesso das ações empresariais. Tachizawa (2015) defende que vivenciamos, mundialmente, uma mudança fundamental no meio ambiente e no contexto interno de organizações, levando à renovação de modelos de gestão, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas.

A literatura acerca deste assunto é vasta quando se trata de organizações convencionais, no entanto, encontra-se pouco material bibliográfico ao analisar como são elaboradas e geridas as estratégias referentes à gestão de pessoas em startups.

## **1.2 Formulação do problema**

O foco da presente monografia é buscar compreender como ocorre o gerenciamento de pessoas em startups, bem como as estratégias de atuação relacionadas a este campo nas empresas analisadas, em Brasília. Por meio da monografia realizada, busca-se conhecimento a respeito dos processos de formulação e gestão de estratégias de recursos humanos em startups. Utiliza-se, portanto, como base para realização desta monografia a pergunta de pesquisa: Quais práticas organizacionais de gestão de pessoas, sob a ótica dos gestores, são adotadas em startups localizadas em Brasília?

## **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo principal é descrever práticas organizacionais de gestão de pessoas em startups situadas em Brasília. Portanto, esta monografia buscará investigar, de forma empírica, por meio da aplicação da abordagem qualitativa, como será apresentado



mais adiante, exemplos de práticas adotadas por gestores de startups no que tange à adoção de práticas de gestão de pessoas. Serão apresentadas, ainda, percepções destes gestores sobre a importância da área de gestão de pessoas, bem como as vantagens, dificuldades e demais aspectos relacionados à sua implementação. Verificar-se-á se tais práticas de gestão de pessoas são influenciadas pelo meio em que as startups se inserem, bem como se tais gestores consideram tais práticas como essenciais à dinâmica organizacional da organização em que trabalham.

Desta forma, esta monografia objetiva fornecer maior suporte à atuação de profissionais na área de administração e gestão de pessoas por meio da consolidação do arcabouço teórico utilizado, ampliando conhecimentos relacionados à implementação e gerenciamento de estratégias e práticas organizacionais voltadas à utilização de recursos humanos, tanto em organizações convencionais, mas principalmente em startups.

#### **1.4 Objetivos Específicos**

Ao se tratar dos objetivos específicos da presente monografia, permite-se aprofundar os pontos elencados no objetivo geral, fornecendo maior nível de detalhe. Portanto, para que se possa atingir o objetivo principal, de, identificar e analisar práticas organizacionais de gestão de pessoas em startups, a presente monografia busca:

1. Identificar exemplos de práticas organizacionais de gestão de pessoas, sob a ótica dos gestores, adotadas em startups localizadas em Brasília;
2. Elencar vantagens e desvantagens de práticas organizacionais de gestão de pessoas, sob a ótica dos gestores, adotadas em startups localizadas em Brasília;  
e
3. Descrever a importância atribuída, por gestores de startups de Brasília, a práticas organizacionais de gestão de pessoas.

## 1.5 Justificativa

Devido ao grande crescimento do número de startups no Brasil e no mundo, faz-se importante estudar temas a estas relacionados, buscando compreender melhor seus aspectos, características e fenômenos, para que se possa contribuir para o meio acadêmico e na atuação de profissionais das áreas de administração ou mesmo gestores de organizações que não tenham realizado estudos formalmente nesta área.

O estudo de startups possui importância crescente não apenas no cenário econômico, mas também no acadêmico, devido ao aumento da quantidade de empresas baseando-se neste modelo. Segundo dados da Associação Brasileira de Startups (ABStartups), o número de startups em estágio inicial no Brasil atingiu 4151 ao final de dezembro de 2015, representando crescimento de 18,5% em seis meses. Ainda de acordo com esta, em julho de 2017, 3.341 startups se encontravam em operação no território nacional.

É essencial para as organizações e seus gestores que entendam a forma de atuação de seus concorrentes ou parceiros, para que possam gerenciar suas próprias estratégias de maneira adequada. Visando contribuir para este fator, esta monografia busca fornecer informações relacionadas a esta temática, auxiliando na formação de conhecimento científico que possa ser utilizado por profissionais que atuem direta ou indiretamente com gestão de empresas, contribuindo para reduzir dificuldades na implementação e gerenciamento de estratégias e práticas de gestão de pessoas em startups.

A presente monografia poderá, também, servir de referência e influência para a realização de novos estudos, que busquem aprofundar o conhecimento aqui apresentado. Por se tratar de um tema até então pouco explorado, pode atuar como direcionador de objetos de estudo para pesquisas futuras em áreas similares, ou ainda, levar à formulação de diversos novos problemas de pesquisa.

Busca-se, então, por meio da realização desta monografia, gerar resultados cientificamente válidos, que contribuam para a ampliação do arcabouço teórico até então existente quando se trata do assunto de práticas organizacionais de gestão de pessoas no âmbito de startups.

Desta forma, pode-se auxiliar não somente pesquisadores e gestores de startups, mas também alunos que possuam interesse neste tema, gestores de organizações convencionais que possam vir a buscar por estratégias que se assemelhem às adotadas em startups ou ainda futuros empreendedores.

Esta monografia se justifica empiricamente, uma vez que o lócus de Startups ainda é importante de ser investigado na literatura científica do comportamento organizacional (Borges-Andrade, Coelho Junior & Queiroga, 2006). Como muitas startups vêm sendo fundadas ao longo dos últimos anos, espera-se que esta monografia tenha o potencial de auxiliar futuros empreendedores no sentido de darem a atenção necessária à implementação de práticas organizacionais de gestão de pessoas, tamanha a sua importância tática às organizações. Especialmente por meio das opiniões dos empreendedores que participaram desta pesquisa, espera-se que suas experiências possam, de alguma forma, trazer algum tipo de aprendizado a empreendedores que planejam abrir seu próprio negócio.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Antes de analisar estratégias de gestão adotadas por startups, deve-se apresentar aquelas praticadas em organizações convencionais, em uma perspectiva histórica de revisão bibliográfica. Assim, pode-se, posteriormente, compreendê-las melhor, verificando como ocorreram transformações e como se deu o surgimento de novas teorias organizacionais, além de entender como são realizados os processos de formulação e implementação de práticas organizacionais em gestão de pessoas.

### **2.1 Evolução histórica de teorias de administração e gestão de pessoas**

Uma das primeiras teorias gerais a serem adotadas na administração é a da administração científica, modelo proposto por Frederick Taylor, no fim do século XIX e início do século XX, inicialmente por meio da publicação de seu livro “Administração de Oficinas”, em 1903, e, posteriormente, solidificando-a com o lançamento do livro “Princípios de Administração Científica”, em 1911. Taylor (1903) inicia suas proposições para a aplicação da administração científica com o estudo de tempos e movimentos, visando maior padronização e otimização da realização de tarefas no trabalho. Segundo este, deve haver divisão de trabalho, treinamento e remuneração dos funcionários baseada em suas respectivas capacidades produtivas individuais, para que fossem incentivados a produzir mais.

Com o desenvolvimento de seus estudos, Taylor (1911) passa a apresentar quatro princípios para a aplicação da administração científica, sendo estes os de planejamento, preparo dos trabalhadores, controle e execução. Estes corroboram com seus estudos anteriores, sendo mais aprofundados. Desta forma, contribuíram intensamente para uma enorme quantidade de estudos futuros, sejam estes detalhando os seus, ou os contrariando, servindo como embasamento teórico fundamental para o desenvolvimento do estudo da Administração como ciência. Apesar da revolução proporcionada pelas teorias desenvolvidas por Taylor, estas foram amplamente criticadas especialmente pela visão dos funcionários como

máquinas, desconsiderando fundamentalmente seu lado humano e social, considerando apenas seu desempenho e se restringindo a fatores formais da organização. Para Mintzberg (1989), os métodos propostos por Taylor objetivam a eficiência, propiciando a mensuração e quantificação de benefícios, mas ignorando benefícios e valores sociais menos tangíveis.

Poucos anos depois, desenvolve-se a teoria Burocrática de Max Weber, sendo a burocracia definida por Vasconcelos e Motta (2002) como uma estrutura organizacional que permite o atingimento de objetivos comuns a longo prazo por meio da coordenação da atividade humana. Este autor defende, ainda, que o surgimento do pensamento administrativo é decorrente da consolidação da estrutura burocrática durante o processo de modernização da sociedade. A teoria da burocracia tem por base a autoridade racional-legal, baseada em normas e regras de acordo um regulamento conhecido e aceitos pelos componentes de determinada organização. Desta forma, seus princípios básicos, determinados por normas, são a existência da divisão de tarefas, direitos e deveres, hierarquia definida explicitamente, igualdade formal na contratação, remuneração igual para cargos semelhantes, promoções na carreira definidas com base em critérios objetivos e a separação completa entre o cargo e o ocupante deste (VASCONCELOS; MOTTA, 2002).

Fayol (1916), em contraposição a Taylor, desenvolveu a Teoria Clássica da Administração, com ênfase na estrutura organizacional, em vez de focar na realização de tarefas. Desta forma, buscava o aumento da eficiência por meio da organização da estrutura interna da empresa e a forma como seus órgãos se relacionam.

Segundo Vasconcelos e Motta (2002), a escola Clássica da Administração possuía como ideia central o princípio do *Homo economicus*, ou seja, aquele puramente racional, que sempre busca maximizar seus ganhos, fazendo com que, até este ponto na trajetória das teorias administrativas, o comportamento humano não fosse estudado. Desvios no comportamento padrão eram vistos como decorrentes da inadequação da estrutura física (Taylor, 1911), desconsiderando a parcela de irracionalidade presente no comportamento humano.

Visando complementar os estudos já existentes, aprofundando-os e se opondo às proposições de Taylor e Fayol, Elton George Mayo desenvolve a Teoria das Relações Humanas (1940), baseada nos experimentos de Hawthorne, no período entre 1927 e 1932. A partir deste ponto, na trajetória histórica da Administração, percebe-se o

crescimento da ênfase dada às relações humanas e aspectos sociais relativos aos trabalhadores. De acordo com Mayo (1940), o trabalho é uma atividade grupal, formando uma unidade social, e o trabalhador reage como integrante de um grupo social. Desta forma, o desempenho dos funcionários passa a ser visto não apenas como resultante dos métodos de trabalho, mas também, de fatores psicológicos e comportamentais.

Posteriormente, desenvolveu-se o modelo estrutural, no qual se dava maior ênfase à estrutura da organização e às normas e regras:

O modelo estrutural focaliza as condições subjacentes, que dão forma ao comportamento conflitante cuja reestruturação seria objeto da intervenção. Aqui, a realidade objetiva e sua manipulação parecem mais importantes. O conflito diádico a nível da organização precisa, portanto, ser entendido como inserido em um quadro de regras e procedimentos, de decisões formais ou informais, que vigoram a respeito das alternativas para a solução desse conflito de negociação e sobre o envolvimento de terceiros. Este quadro é exposto a predisposições comportamentais configurando motivações e habilidades diversas, e a incentivos ao conflito, tais como as influências dos interesses que as partes estão colocando em risco, e a extensão do conflito em face da compatibilidade e da incompatibilidade entre as partes, da competição pelos recursos disponíveis e talvez também, especialmente, das pressões do ambiente social, tais como as sanções de grupos, a opinião pública, ou o julgamento das autoridades (Motta, 1979, p.15).

Para Gil (2001), o aparecimento do termo Administração de Recursos Humanos foi fortemente influenciado pelo surgimento da Teoria dos Sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy, publicada em seus trabalhos no período de 1950 a 1968. Esta defendia o pressuposto de que as organizações possuem todos os seus componentes internos interligados, devendo estes permanecer em harmonia e sendo controlados, para que se possa preservar a eficiência do desempenho de atividades organizacionais. Desta forma, Bertalanffy (1975) defendia que o sistema é um todo maior do que a soma de suas partes individuais, podendo este ser classificado quanto às suas características como concreto ou abstrato; natural ou artificial; e aberto ou fechado.

Segundo Vasconcelos e Motta (2002), foram realizadas pesquisas posteriores às de Hawthorne que comprovaram que a relação entre a satisfação de necessidades psicossociais dos empregados e um aumento da produtividade não estavam diretamente correlacionadas, diferentemente da proposição realizada pela Escola das Relações Humanas. Desta forma, levou-se à criação de novas teorias, incluídas em teorias comportamentalistas. Abraham Maslow desenvolve, então, a teoria da

Hierarquia das Necessidades, em 1943, essencial para a realização de estudos posteriores focados na motivação, segundo Vasconcelos e Motta (2002).

Maslow propõe que a satisfação humana depende de cinco conjuntos de fatores, que são dispostos em forma de uma pirâmide, de maneira que só se avança para o próximo nível ao satisfazer todas as necessidades dos níveis anteriores. Estes fatores são as necessidades fisiológicas, englobando fome, sede, abrigo, sexo e as demais necessidades do corpo humano; as necessidades de segurança, a proteção contra danos físicos e emocionais; necessidades sociais, incluindo afeto, aceitação, amizade e senso de pertencimento; de estima, fatores internos ao ser que envolvam sua autoestima, reconhecimento e status; e as necessidades de auto realização, buscando pelo desenvolvimento ao máximo e objetivando seu potencial máximo. (Robbins, 2002).

Outra teoria a ser abordada é a dos Dois Fatores, elaborada em 1968. Segundo Herzberg (1968), autor da teoria, a satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho é proveniente de dois grupos de fatores distintos, os motivadores, aqueles que geram satisfação para o funcionário; e os higiênicos, que acarretam na prevenção da insatisfação. Desta forma, a presença de fatores motivadores é responsável pela geração de motivação em si, enquanto que os higiênicos apenas levam à ausência de insatisfação, mas não gerando satisfação. Para Herzberg (1968), fatores motivacionais são intrínsecos ao indivíduo, como realização e desenvolvimento, e os higiênicos, extrínsecos, dependentes do ambiente em que o funcionário está inserido. Desta forma, o autor defendia que motivação e satisfação não são sinônimas, sendo a primeira a inclinação para agir, oriunda de uma necessidade, enquanto que a satisfação é um fator que supre necessidades.

Tomando por base argumentos utilizados por Maslow, McGregor (1960) define seu modelo, composto pelas Teorias X e Y. Segundo Vasconcelos e Motta (2002), a teoria X de McGregor corresponde aos pressupostos básicos da teoria gerencial convencional adotadas pela Escola da Administração Científica. Nesta, os gerentes e administradores são os únicos responsáveis pelo gerenciamento dos fatores de produção, devendo estabelecer e monitorar padrões de comportamento, além de intervir e controlar o comportamento dos funcionários para que se possa atingir os objetivos estabelecidos. Para McGregor (1960), de acordo com a teoria X, o ser humano possui aversão ao trabalho, evitando-o sempre que possível, o que gera a

necessidade por parte do gestor de coibir tal comportamento, contrariando a tendência humana, utilizando de controle, ameaças e punições para que a realização do trabalho possa ser cumprida. Os indivíduos preferem, então, que sejam dirigidos, evitando responsabilidades.

Já de acordo com a Teoria Y, McGregor (1960) parte do pressuposto de que os funcionários veem a realização do trabalho como algo natural, podendo ser prazeroso. Os funcionários irão, então, demonstrar auto orientação e autocontrole quando estão comprometidas com a realização de sua função, sendo capazes de aprender a aceitar ou mesmo buscar responsabilidades, diferentemente do que ocorre na teoria X.

Para Vasconcelos e Motta (2002), a Teoria X é baseada no conceito do *homo economicus*, tratando o indivíduo com uma visão utilitarista, e se baseando apenas nas necessidades humanas básicas defendidas por Maslow em seus trabalhos, abordando necessidades fisiológicas e de segurança, mas descartando as demais. Desta forma, a Teoria Y, em oposição à X, a figura do gerente deixa de ser coercitiva, atuando como um coordenador dos processos de trabalho, devendo ouvir seus subordinados e possuir habilidades interpessoais. Assim sendo, a teoria X é fundamentada nos princípios de autoridade racional-legal, descritos por Weber, enquanto a Y aborda a presença de fatores interpessoais no ambiente de trabalho.

Começa a surgir, então, a teoria organizacional moderna, sendo esta essencialmente fundamentada nos fatores de controle e rigidez hierárquica, reduzindo as possibilidades de adaptação a um ambiente em constante mudança, segundo Thompson (1964, apud Motta, 1972).

Em meados da década de 90, devido a críticas realizadas à terminologia de gestão de recursos humanos, passa-se a utilizar o termo de gestão de pessoas. Segundo Gil (2001), ao trata-las como recursos, as pessoas precisam ser administradas para que sejam obtidos rendimentos máximos, passando a ser consideradas patrimônio da empresa. Os críticos defendiam, então, que as pessoas deveriam ser vistas não como propriedade, mas como parceiras da empresa, sendo reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades e capacidades, tornando-se o capital intelectual de determinada organização.

Percebe-se, portanto, a crescente importância e valorização atribuídas às estratégias e práticas de gestão de pessoas no contexto organizacional. Esta área de estudo



passa a ter, portanto, maior reconhecimento acerca da influência exercida no resultado organizacional e sucesso de empresas.

A visão tida a respeito do gerenciamento de pessoas em empresas passa por um processo de transformação, que resulta em um aumento da importância atribuída à individualidade dos colaboradores de determinada organização. Os funcionários deixam de ser vistos apenas como mão de obra padronizada e são agora tratados de forma diferente, atentando-se às suas individualidades e peculiaridades, que podem vir a influenciar no desempenho da empresa em que estão inseridos. Cassol et. al (2014) defende que o capital intelectual pode ser percebido como um recurso estratégico responsável por inovações. Para o autor, práticas de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento do capital humano e capacidade absorptiva em determinada organização estão intimamente relacionadas com a potencialização da inovação. Percebe-se como principais práticas capazes de trazer resultados positivos são a constante capacitação de funcionários, programas de sugestões, assimilação de novas tecnologias, aplicação de conhecimentos técnicos e o estabelecimento de parcerias com órgãos que fomentem a inovação.

O capital intelectual constitui fonte de vantagem competitiva (Ienciu & Matis, 2011), estando este diretamente atrelado à sobrevivência de organizações e suas respectivas capacidades de realizar inovação a fim de se manterem ativas e relevantes no mercado. É em busca de inovações frequentes e de rápida implementação, portanto, que começam a ser desenvolvidos novos modelos de gestão organizacional, como é o caso das startups.

## **2.2 Desenvolvimento de teorias organizacionais acerca de startups**

Ao decorrer da história da administração, à medida que foram sendo criadas novas teorias organizacionais, percebe-se o surgimento do termo “startup”, ou empresa emergente, fator chave desta monografia. Quando se trata da conceituação de startups, pode-se encontrar diversas definições. Segundo Eric Ries (2012), uma startup é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.

Nagamatsu et. al (2014) afirma que para se possa compreender o conceito de startup, deve-se verificar o grau de inovação envolvido no empreendimento e a criação de novos modelos de negócio considerando os históricos de sucesso da comercialização, bem como, as transformações do segmento no qual determinada organização está inserida.

Para Gitahy (2010), apesar da existência de diversos conceitos, o mais atual, por ele defendido, representa uma startup como um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

No entanto, faz-se importante considerar a proposição de Ries (2012), de que nem toda empresa nova, em estágio inicial, pode ser considerada startup, pois abrir uma nova empresa, exatamente igual a um negócio existente, copiando modelo de negócios, precificação, cliente-alvo e produto, pode ser um investimento econômico atraente, mas não é uma startup, já que seu sucesso depende somente da execução. Também devemos entender que, em uma startup, o valor não decorre da criação de coisas novas, mas do aprendizado acerca da projeção de um empreendimento sustentável. (Rodrigues e Fagundes, 2012).

É necessário estabelecer pontos que diferenciem uma startup de uma microempresa ou pequena empresa, já que estas podem, em alguns pontos, apresentarem certa similaridade entre si. Em suma, uma startup é caracterizada como uma empresa que atua em um cenário de incerteza, com um modelo de negócios que gere valor, sendo este repetível e escalável (SEBRAE, 2014). Ainda de acordo com informações do SEBRAE (2014), a partir do momento em que uma startup se torna escalável, esta deixa de o ser, se tornando uma empresa altamente lucrativa. Caso contrário, é necessário se reinventar para que não enfrente a ameaça de morrer prematuramente.

Faz-se importante, também, destacar pontos importantes que explicam a base do funcionamento de uma startup. Segundo Eric Ries (2012), desenvolvedor da Metodologia Lean Startup, não se deve dispender grande tempo desnecessariamente para o planejamento de determinada ação. No entanto, o ideal também não é realizar projetos sem planejamento algum. Deve-se, portanto, utilizar de um MVP (Minimum Viable Product), ou “produto mínimo viável”. Para Ries (2012), este consiste na ideia central de determinado projeto, contendo apenas o mínimo necessário para seu início ou lançamento, evitando desperdícios. Após o início da atuação do MVP, dá-se

sequência ao processo por meio de um ciclo de feedbacks, tanto quantitativos, quanto qualitativos, para que se possa aprimorar e desenvolver este produto inicial. Basicamente, o ponto central desta metodologia é evitar desperdícios, quaisquer que sejam, para otimizar a gestão.

Percebe-se, portanto, que teorias acerca de startups começam a surgir e são desenvolvidas em um período histórico no qual estudos em gestão de pessoas estão mais avançados e possuem maior relevância do que no período de consolidação de grandes corporações nos modelos tradicionais. A quantidade de empreendimentos sendo criados tem aumentado a cada dia, tendo este processo de criação se tornado mais rápido e dinâmico, em um ambiente de maior incerteza, como preconizado por Ries (2012).

### **2.3 Práticas organizacionais de gestão de pessoas**

A fim de compreender como se dá o funcionamento do gerenciamento de pessoas em uma organização, pode-se elencar algumas das principais práticas organizacionais de gestão de pessoas utilizadas nestas, de acordo com a literatura existente.

Podem ser apontados como principais fatores impulsionadores do desempenho organizacional de determinada empresa a motivação, o comprometimento e o engajamento dos funcionários. A motivação consiste na intensidade e direção em que os colaboradores dirigem seus esforços, considerando os fatores que os influenciam a agir desta forma, o comprometimento trata da identificação e envolvimento do indivíduo com a organização, e o engajamento seria um estado no qual os colaboradores estão motivados e comprometidos a alcançar um alto nível de desempenho para com a empresa (ARMSTRONG, 2014). Visando alcançar o estabelecimento destes fatores, portanto, são desenvolvidas e utilizadas práticas organizacionais de gestão de pessoas, como, por exemplo, o estabelecimento de uma cultura organizacional que promova a realização de processos de valorização dos funcionários, bem como o desenvolvimento de processos de gestão do desempenho que reconheçam realizações das equipes de trabalho (ARMSTRONG, 2014).

No entanto, para Wright et al. (2001), faz-se importante a adoção de práticas abrangentes, que abordem não apenas assuntos específicos de gerenciamento de

recursos humanos, mas também, questões mais amplas, como, por exemplo, a comunicação organizacional, desenho do trabalho, cultura e liderança. Estas seriam responsáveis também por conduzir a forma como os funcionários se comportam, moldando suas competências, cognições e atitudes.

Bitencourt (2009) cita os processos de recrutamento e seleção como práticas de importância fundamental para o sucesso das organizações, pois são altamente dependentes de empregados qualificados. Portanto, para tal, devem recrutar e selecionar candidatos que estejam de acordo com as características buscadas pela empresa para compor seu quadro de funcionários, sendo estas características baseadas no planejamento estratégico da organização. Além de contratá-los, deve-se manter estes funcionários engajados com o cumprimento da missão da empresa na qual estão trabalhando para que se possa obter bons resultados. Portanto, as práticas de captação e retenção de funcionários são essenciais para a longevidade da organização, motivo pelo qual estas têm se consolidado no mercado (BITENCOURT, 2009).

Kapnik (2008) evidencia a necessidade de alinhar práticas organizacionais de gestão de pessoas com o planejamento estratégico da empresa: “a gestão de pessoas deve ter, pois, seus planos de ação focados no planejamento estratégico da empresa.”

## **2.4 Gestão de pessoas em startups**

As práticas de gestão de pessoas podem, no entanto, se diferenciar em um ambiente dinâmico de startups. É recomendado por Ries (2012) que as equipes sejam organizadas de forma multifuncional, diferentemente do modo tradicional, em que as alocações são realizadas com base em departamentalizações. Devido a esta mudança na estruturação de equipes, pode-se obter percepções de que o desempenho organizacional e produtividade estão sendo reduzidos, o que acarreta na necessidade de mudança na forma de avaliação do desempenho individual. Assim, o foco passa a ser a mensuração do resultado proveniente da formulação de determinado produto ou prestação de serviço. A fim de atingir tais resultados, a startup deve, também, se portar como uma organização adaptativa, em constante luta contra o esgotamento de recursos, e de maneira rápida (Ries, 2012). Programas de

treinamento de uma startup, devem estar, portanto, em um processo contínuo e ágil de aprimoramento, para permitir que seus funcionários apresentem contribuições significativas para a organização.

Apesar da ênfase atribuída à velocidade neste contexto, deve-se considerar que apenas velocidade, por si só, com foco restrito a ganhos no curto prazo, podem gerar impactos negativos para a longevidade da empresa. Ries (2012) defende que o pressuposto básico para a metodologia de manufatura enxuta é o de que não se pode trocar qualidade por tempo. A ocorrência de falhas no processo da empresa, seja este produtivo ou de prestação de serviço, acarreta na diminuição de sua velocidade, pois geram a necessidade de retrabalho e aumento da insatisfação dos clientes. Em suma, atalhos utilizados para obter benefícios rápidos, ignorando padrões de qualidade no produto, design ou infraestrutura, por exemplo, são responsáveis pela diminuição da velocidade da empresa no futuro.

Faz-se importante, portanto, dar maior atenção à formulação de estratégias para a prevenção de possíveis problemas futuros, considerando se a desaceleração provinda de determinado investimento no presente vale o retorno para um aumento da velocidade posteriormente. Ries (2012) propõe com base nesta assertiva a utilização do método dos Cinco Porquês, modelo adaptado a startups com base no desenvolvido por Taiichi Ohno, do sistema de produção Toyota. Tal abordagem consiste na realização de cinco perguntas consecutivas, respondendo à pergunta anterior, a fim de compreender a causa-raiz de determinado problema. Tendo sido a causa-raiz identificada, pode-se traçar planos de ação mais eficazes, solucionando de fato a situação.

Percebe-se que a gestão de pessoas no ambiente de startups deve estar alinhada aos demais processos, pois possui papel fundamental na determinação do desempenho organizacional. Alguns erros relacionados à gestão de recursos humanos em startups podem ser significativamente prejudiciais. Conforme apontado por Tozetto (2015), podem ser considerados como principais erros a não adoção de políticas de recursos humanos por si só, desprezar a gestão da cultura organizacional, não mensurar desempenho e a realização de contratações inadequadas, por exemplo. Tais práticas muitas vezes deixam de ser priorizadas em startups devido à dinamicidade de seu funcionamento, o que pode vir a comprometer o funcionamento da empresa a longo prazo, conforme esta cresce.

Para que o crescimento da empresa seja controlado, deve-se planejar estrategicamente a gestão de recursos humanos na organização desde seu início, a fim de evitar problemas (GOMES, 2015). A gestão estratégica de pessoas é, de acordo com Armstrong (2014), uma abordagem utilizada para o gerenciamento e desenvolvimento das pessoas, definindo uma filosofia de como estas devem ser gerenciadas, sendo baseada em teorias comportamentais no âmbito organizacional. Esta foca, portanto, em como contribuir para o aumento da efetividade organizacional por meio do capital humano, apoiando-se, também, em um conjunto de valores morais que influenciam a forma como os funcionários as são tratados.

O sucesso da gestão estratégica de pessoas tem como fator chave, portanto, a atuação do gestor de recursos humanos em uma organização, uma vez que este é responsável pelo planejamento e gerenciamento desta frente, sendo este um fator decisivo para longevidade da empresa. Para Bianchi et. al (2016), a atuação dos gestores neste aspecto é pouco trabalhada, o que contribui para criar uma lacuna no processo de implementação destas práticas, fator que pode ser contornado por meio do estudo mais aprofundado sobre tais assuntos e, também, por meio da integração de modelos de liderança e gestão de pessoas.

Pode-se inferir, portanto, com base nas teorias discutidas ao longo desta seção e das anteriores, que é de grande importância estratégica a formulação e utilização de práticas organizacionais de gestão de pessoas nas organizações de forma que estejam alinhadas ao planejamento e desdobramento da estratégia adotada por determinada empresa. Para que esta evolua, cresça de forma ordenada e mantenha o pleno funcionamento de suas operações, faz-se necessário adotar práticas organizacionais formalizadas no âmbito de gestão de pessoas.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Esta seção apresenta os métodos e técnicas de pesquisa empregados para a elaboração de análises e apresentação de resultados, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos. São descritas, aqui, as características dos procedimentos que foram adotados para as etapas de coleta de dados e, também, o perfil das empresas e dos entrevistados participantes.

#### **3.1 Descrição e tipificação da pesquisa**

Os relatos, análises e conclusões expostas na presente monografia são baseados nos dados provenientes da realização de uma pesquisa exploratória, por meio da utilização de uma abordagem qualitativa, e com base em dados primários. Esta é considerada exploratória, pois visa a obtenção de maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito (GIL, 2007).

Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo, já que possui como enfoque a obtenção de compreensão aprofundada acerca do tema (GOLDENBERG, 1997). De acordo com Minayo (1993), a pesquisa tipificada como qualitativa busca compreender valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões, aprofundando a complexidade de fenômenos, fatos e processos.

#### **3.2 Perfil das startups e dos entrevistados**

Nesta seção serão caracterizadas as startups participantes das entrevistas, bem como o perfil dos gestores entrevistados, para que se possa compreender melhor o contexto das organizações analisadas, abordando segmento de atuação e tempo de operação no mercado.

### 3.2.1 Caracterização geral

Todas as startups participantes desta análise estão situadas na região de Brasília, Distrito Federal. Estas se encontram em operação há menos de 4 anos e atuam em setores diversos. As organizações participantes contam com equipes pequenas, tendo estas entre 5 a 18 funcionários.

Percebe-se que o perfil dos entrevistados é similar, sendo todos estes homens, com faixa etária de 26 a 33 anos, e idade média de 29 anos.

Estas organizações podem ser caracterizadas como startups, e não apenas empresas pequenas em estágio inicial, devido à presença de características anteriormente apresentadas, como a incerteza, repetibilidade e a escalabilidade presentes em seus modelos de negócio e formas de atuação. Foram escolhidas para participarem da presente pesquisa, portanto, devido a estas características, além de apresentarem propostas inovadoras no mercado.

A seguir encontram-se especificadas as características de cada uma das startups individualmente.

### 3.2.2 Colmeia

A Colmeia atua no setor de educação, tendo como principal atividade a intermediação de aulas particulares, possuindo como missão conectar os melhores professores aos melhores alunos, utilizando uma plataforma digital que facilita a utilização por parte do usuário. Foi fundada em novembro de 2016 e tem em sua equipe 11 colaboradores. A entrevista foi realizada com o gestor Tiago Pigatto, *Chief Executive Officer* (CEO), 27 anos.

### 3.2.3 Probono Digital

A Probono Digital atua no segmento jurídico, buscando aproximar o cidadão do seu direito, por meio da utilização de uma plataforma virtual que facilita a utilização por



parte do usuário. Foi fundada em setembro de 2017 e possui uma equipe de 9 pessoas. A entrevista foi realizada com o gestor Rogério Fontes de Resende, CEO, 33 anos.

#### 3.2.4 LoopBox

A LoopBox atua no setor de tecnologia de automação, oferecendo automatização e segurança em serviços de armazenamento de objetos pessoais, como, por exemplo, o aluguel de armários pessoais. Esta foi fundada em julho de 2018 e conta com a menor equipe dentre as startups, com 5 colaboradores. A entrevista foi realizada com o gestor Guto Schneider, CEO, 26 anos.

#### 3.2.5 Origem Motos Elétricas

A Origem Motos Elétricas atua no segmento de transportes, com o objetivo de acelerar a adoção de veículos elétricos no Brasil, projetando, fabricando e alugando motos elétricas para uso profissional, tanto para empresas, quanto para pessoas que a utilizem como ferramenta de trabalho. Foi fundada em 2017 e conta com a maior equipe dentre as startups entrevistadas, tendo 12 funcionários, 3 estagiários e seus 3 fundadores, totalizando um número de 18 pessoas em seu time. A entrevista foi realizada com um dos fundadores, o gestor Diogo Lisita Pinto, 30 anos.

### **3.3 Estratégia de coleta de dados**

Para que se possa obter a maior quantidade de informações distintas possível, e com elevado grau de detalhamento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com gestores de startups em atuação na região do Distrito Federal abordando o assunto em foco.

Foi utilizado um roteiro base para a condução das entrevistas, tendo sido este construído de acordo com pautas sobre o contexto geral da empresa, para que se possa entender o panorama da organização em estudo; quais estratégias de gestão de pessoas são adotadas; como estas estratégias são formuladas; como estas foram implementadas; quais foram as principais dificuldades no processo de implementação; como o gerenciamento de recursos humanos ocorre na prática; como o gerenciamento de recursos humanos é visto pelos colaboradores; e como, na visão do próprio entrevistado, este gerenciamento se difere ou se assemelha ao realizado em organizações convencionais. O questionário semiestruturado utilizado nas entrevistas possui a função majoritária de guiar e dar continuidade à entrevista, mas perguntas relacionadas foram realizadas de acordo com as informações fornecidas pelo entrevistado, para que se pudesse obter mais detalhes e características peculiares à determinada organização ou setor de atuação desta.

Dentre as quatro entrevistas realizadas, duas ocorreram presencialmente, tendo sido estas gravadas em áudio e parcialmente transcritas ao longo do documento. As outras duas entrevistas foram realizadas por meio de comunicação eletrônica escrita, devido à praticidade da utilização desta ferramenta e disponibilidade de tempo reduzida por parte dos entrevistados. Estas duas estão representadas no apêndice A desta monografia.

As startups participantes foram escolhidas principalmente pelos critérios de acessibilidade e conveniência, tendo se mostrado abertas para a participação na pesquisa.

### **3.4 Roteiro semiestruturado de entrevista**

Foi construído um roteiro semiestruturado, apresentado no apêndice, utilizado como base para guiar as entrevistas realizadas. Este aborda questões fundamentais às práticas organizacionais de gestão de pessoas nas organizações, conforme apresentado no referencial teórico. Inicialmente, foram realizadas perguntas aos entrevistados para que estes falassem sobre o contexto geral da empresa, incluindo a área de atuação e breve histórico, para fosse possível compreender como é o ambiente em que estas startups estão inseridas.

Após esta etapa, buscou-se saber quais seriam, na visão do gestor entrevistado, as estratégias e práticas utilizadas em gestão de pessoas, principal ponto da presente monografia. Buscou-se observar, também, como estas foram formuladas, de modo a atingir o primeiro objetivo específico determinado, visando a identificação de exemplos de práticas organizacionais de gestão de pessoas adotadas em startups.

Perguntou-se, também, como foi a implementação destas práticas, para que se pudesse compreender melhor se houve resistência ou dificuldades no decorrer deste processo.

A construção do roteiro foi, portanto, embasada em dimensões teóricas provenientes da literatura de gestão de pessoas e startups, tendo sido estas questões elencadas como as principais para fornecer dados primários para a consequente análise. Utilizou-se, portanto, perguntas relacionadas a temas de gestão de pessoas que fossem, a princípio, mais citados na literatura de gestão de pessoas em startups, como, por exemplo, práticas organizacionais de reconhecimento e incentivo, motivação e retenção de talentos, como discutido no referencial teórico. Os entrevistados puderam, no entanto, abordar outros temas pertinentes, não ficando limitados somente aos exemplos elencados no roteiro, contribuindo para a riqueza de informações e detalhes a respeito das práticas adotadas em determinada organização.

Fez-se possível, então, por meio da utilização deste roteiro (apresentado no apêndice A), identificar elementos referentes aos objetivos específicos ao longo das perguntas base estabelecidas, elencando vantagens e desvantagens de práticas organizacionais utilizadas, e qual a importância atribuída a estas.

### **3.5 Procedimentos de análise de dados**

Os resultados e análises foram realizados com base em trechos transcritos de gravações de áudio e respostas em texto provenientes de entrevistas realizadas com gestores de startups situadas na região de Brasília, Distrito Federal.

Com base nas afirmações feitas pelos gestores de startups entrevistados e na literatura previamente exposta, foram realizadas discussões e conclusões acerca de

características relacionadas à implementação e gestão de práticas organizacionais e estratégias de gestão de pessoas em startups.

As falas dos gestores entrevistados foram parcialmente transcritas, utilizando trechos que corroborem para a discussão acerca do problema de pesquisa e dos objetivos específicos anteriormente definidos. Parte do material é utilizado por meio de transcrição direta, com citações, mas também são utilizadas inferências realizadas com base em informações latentes presentes nos relatos dos entrevistados.

Utilizou-se, a princípio, procedimentos de análise de conteúdo adotando três etapas: fase exploratória; fase de coleta de dados; e fase de análise de dados, realizando interpretações e inferências baseadas nos dados coletados. (MINAYO, 1998).

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se, também, o método sugerido por Fontanella et al. (2011), que consiste na utilização dos seguintes passos procedimentais: disponibilizar os registros de dados brutos; imergir em cada registro; compilar as análises; reunir os temas de cada categoria; nominar os dados; e aloca-los em uma tabela. Tais procedimentos obtiveram como resultado a elaboração do Quadro 1, apresentado a seguir.

#### QUADRO 1

##### Resultados obtidos em entrevistas com as startups participantes

<b>Startup</b>	<b>Área de Gestão de Pessoas formalizada</b>	<b>Práticas de Gestão de Pessoas formalizadas</b>	<b>Principais práticas de Gestão de Pessoas</b>	<b>Processo de formulação das práticas</b>
Colmeia	Não	Não	Capacitação e reconhecimento	Aprimoração contínua do MVP
Probono	Não	Parcialmente	Gerar engajamento e reconhecimento	Aprimoração contínua do MVP
LoopBox	Não	Não	Gerar engajamento e manutenção do clima	Aprimoração contínua do MVP
Origem	Não	Não	Gerar engajamento e	Aprimoração contínua do MVP

manutenção do  
clima

---

Percebe-se que, com as quatro entrevistas realizadas, atinge-se certa saturação das respostas obtidas pelos participantes em alguns dos tópicos investigados, apresentando informações similares. Saturação consiste, para Glaser e Strauss (1967), em um momento para a pesquisa na qual a obtenção de novos dados não seria responsável por trazer maiores esclarecimentos ao objeto de estudo. Desta forma, conclui-se que houve saturação, conforme pode-se verificar no Quadro 1.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas afirmações feitas pelos gestores de startups entrevistados e na literatura previamente exposta, nesta seção são realizadas análises e conclusões acerca de práticas organizacionais em gestão de pessoas adotadas por startups, além de abordar características relacionadas à implementação e gestão de estratégias.

Inicialmente são apresentados aspectos gerais relativos às startups, para que depois se possa aprofundar nos temas relacionados à gestão de pessoas e práticas organizacionais adotadas neste campo. São discutidas as principais práticas, como estas foram elaboradas, implementadas e gerenciadas, bem como a importância e utilidade destas.

Em seguida, realiza-se análises sobre práticas de gestão do conhecimento e, finalmente, sobre a reputação da área de gestão de pessoas nas startups, estabelecendo pontos positivos e negativos relacionados a práticas organizacionais de gestão de pessoas em startups

### 4.1 Aspectos gerais das startups

As startups participantes desta pesquisa possuem uma estrutura enxuta e contam com uma equipe pequena. Pode-se verificar, também, uma estrutura predominantemente horizontal, com relações mais informais entre diferentes cargos do que as tidas em organizações convencionais. A relação entre o gestor e a equipe é muito mais próxima, contando com comunicação direta relativa a diversos assuntos. Como dito pelo gestor da LoopBox:

Em todo o meu histórico de empreendedor, eu não falo que ninguém trabalha para mim, as pessoas trabalham comigo, porque eu estou trabalhando junto [...] para que todos percebam que nós estamos num nível muito parecido. Embora que ainda haja uma certa hierarquia, ela não sobrepõe a tarefa de cada um. (Gestor da startup LoopBox)

Desta forma, pode-se concluir que as startups possuem maior agilidade na realização de seus processos, apresentando menor nível de impedimentos burocráticos que poderiam levar a um aumento do tempo necessário para completar tarefas ou, ainda, alterar práticas organizacionais utilizadas. No entanto, percebe-se que decisões de

cunho estratégico a serem tomadas pelo gestor contam com o apoio e a opinião dos funcionários devido a este funcionamento da estrutura.

## 4.2 Aspectos de gestão de pessoas

Percebe-se que, de forma geral, as startups analisadas possuem processos de gestão de pessoas definidos informalmente, não contando com documentação ou estabelecimento formal dos procedimentos padronizados a serem adotados ao longo da execução de determinada atividade.

Nenhuma das empresas participantes possui uma área de gestão de pessoas ou de recursos humanos estabelecida formalmente. No entanto, a Probono possui alguns de seus processos de gestão de pessoas formalizados:

Não (possuímos uma área de gestão de pessoas formalmente estabelecida), mas temos processos definidos em algumas partes. (Gestor da startup Probono)

Não foi possível verificar o estabelecimento de metas ou indicadores no que diz respeito à atuação de práticas organizacionais ou estratégias relacionadas à gestão de pessoas, indicando que estas são reavaliadas caso perceba-se necessidade devido a alterações no desempenho da equipe.

Para o gestor da startup LoopBox, pode-se fazer uma analogia entre a startup e um navio com sua tripulação:

Se alguém no convés passa mal, a velocidade do barco diminui, não preciso estar lá embaixo vendo que ele está passando mal para perceber [...]. Então, qualquer diferença, o impacto é extremamente grande dentro do negócio. (Gestor da startup LoopBox)

Desta forma, para ele, não há necessidade de utilização de ferramentas de controle elaboradas para a manutenção dos resultados da equipe ou acompanhamento de metas.

Para Tenório (2015), a informalidade e a ausência de normas e procedimentos escritos traz maior agilidade à gestão da organização, no entanto, dificulta a gestão à medida que as atividades a serem desempenhadas pelos colaboradores não são definidas de maneira clara e precisa. Desta forma, pode ocorrer lentidão nos

processos, devido a situações em que não se sabe quem é o responsável por determinada tarefa.

Conclui-se, portanto, que de forma geral, práticas organizacionais de gestão de pessoas são adotadas nas startups analisadas de acordo com seu contexto e necessidades apresentadas, ainda que de maneira informal. Esta característica pode trazer maior agilidade na gestão. No entanto, pode, também, vir a gerar resultados negativos para a organização, devido à ausência de procedimentos de verificação dos resultados formalmente estabelecidos.

### 4.3 Práticas adotadas

Com base nos dados primários coletados anteriormente, pode-se indicar práticas organizacionais em gestão de pessoas adotadas em startups situadas na região de Brasília, analisando suas principais características.

São percebidas, na visão dos gestores, algumas diferenças na natureza das práticas organizacionais das startups analisadas quando comparadas às organizações que adotam modelos tradicionais de gestão. Evidencia-se esta percepção na fala do gestor da startup Origem:

Para empresas maiores, você precisa de governança, estrutura, repetibilidade, qualidade no processo. E, para isso, você tenta colocar processo em todas as coisas, inclusive no recrutamento de pessoas, no treinamento. Aqui, a gente faz muito mais no *feeling*. [...] A prática mais importante que temos em gestão de pessoas é aproximar todo o mundo.  
(Gestor da startup Origem)

Têm-se o indício, portanto, de que, geralmente, a gestão de pessoas em contexto de startups é mais dinâmica e menos estruturada formalmente. Esta é focada em manter um ambiente organizacional favorável à realização das tarefas diárias, com enfoque em manter o clima harmonioso e a equipe unida, estando motivada em função do alcance dos objetivos e metas estabelecidas. Nas seções seguintes, as práticas organizacionais verificadas nas startups são analisadas de acordo com categorias de atuação distintas em gestão de pessoas.



### 4.3.1 Formulação das práticas

Por meio da análise da fala dos entrevistados, pode-se perceber que a formulação das práticas organizacionais e estratégias ligadas à gestão de pessoas nas startups em foco é realizada com base na percepção dos gestores no que diz respeito ao desempenho organizacional, realização de tarefas e eventuais problemas enfrentados. Portanto, a criação e implementação de práticas costuma ser realizada conforme novas necessidades são percebidas pelos próprios gestores ou evidenciadas por algum dos demais colaboradores. São comumente realizados momentos destinados a feedbacks, visando aprimorar as práticas em vigência. Por meio destes, os funcionários contribuem para otimizar a gestão, estratégia consonante com a proposta por Ries (2012), que consiste em aprimorar continuamente o mínimo produto viável, MVP, por meio da utilização frequente de retroalimentação, contribuindo para a diminuição da ocorrência de desperdícios na gestão.

Percebe-se, portanto, que se trata de um processo de melhoria contínua, sendo definido por Gozzi (2005) como aquele que não toma como principal objetivo a realização de mudanças significativas, mas um processo gradativo com mudanças constantes.

Nota-se, também, similaridade no modelo de gestão adotado por startups para a formulação de práticas com o modelo de gestão conhecido por PDCA. Costa (2007) defende que este método busca não apenas a realização de melhorias estratégicas, mas possibilitar ciclos contínuos de melhorias, organizados em quatro etapas: Plan, Do, Check e Act, ou seja, planejar, executar, verificar e atuar.

Na startup Probono, o gestor diz que as estratégias e práticas foram formuladas com base no aprendizado adquirido ao longo do processo de aceleração e por meio de testes e erros. Na startup Colmeia, o entrevistado diz:

As estratégias e práticas de gestão de pessoas foram formuladas a partir da experiência dos sócios fundadores e de estratégias já existentes no mercado.  
(Gestor da startup Colmeia)

Deve-se considerar uma diferença essencial no contexto das startups: devido à maior dinamicidade de sua atuação, as etapas de planejamento deste ciclo devem ser reduzidas, para que não tenham sua atuação prejudicada, diferentemente do que geralmente ocorre em organizações tradicionais, nas quais, de forma geral, há maior

disponibilidade de tempo para planejamento de ações futuras. De acordo com a fala do gestor da startup Origem, verifica-se esta característica:

A gente faz o que precisa fazer com o menor esforço, com a maior velocidade e do jeito que dá. Isso não quer dizer que a empresa é bagunçada, quer dizer que ela é ridiculamente eficiente. (Gestor da startup Origem)

Em alguns momentos, também, tomam-se medidas para a redefinição ou implementação de práticas baseadas em uma demanda criada, como pode se perceber ao entrevistar a Probono, comentando sobre o principal direcionador da estratégia de gestão de pessoas:

Somente trabalhamos sobre (sic) demanda. (Gestor da startup Probono)

A formulação de práticas é, portanto, realizada essencialmente baseada no planejamento organizacional, em acordo com o que prega a literatura. Ocorre, também, conforme verifica-se a necessidade de implementar novas práticas, ao perceber-se que as práticas atualmente adotadas não atendem mais à realidade da startup em si ou do mercado em que atuam. Até o presente momento, os gestores indicaram que a utilização desta estratégia de formulação de práticas organizacionais tem sido suficiente para atender às necessidades apresentadas e gerir a organização. No entanto, pode-se sugerir que um planejamento realizado de forma a estruturar, profissionalizar e documentar práticas organizacionais de gestão de pessoas poderia ser responsável por evitar eventuais problemas que possam surgir conforme o número de funcionários da startup aumente, ou, ainda, ocorra rotatividade destes.

#### 4.3.2 Estrutura organizacional e descrição de cargos

A estrutura e a descrição de cargos de uma organização são, de acordo com Lucena (2009), etapas do planejamento organizacional que estabelecem as posições de trabalho, atribuições, responsabilidades e autoridades de seus integrantes, com base na missão das áreas funcionais existentes. Lucena (2009) diz, ainda, se referindo à descrição de cargos, que esta serve como importante ferramenta gerencial para facilitar a administração do trabalho, ao passo que possibilita realizar uma melhor distribuição das atribuições dos funcionários e, também, estabelecer critérios de acompanhamento e avaliação do trabalho, visando maior eficiência organizacional. Para Weber (1982), a burocratização oferece condições ideais para implementar o

princípio de especialização das funções administrativas, baseadas em considerações objetivas.

Nas startups, o desempenho das tarefas não é formalmente descrito por uma descrição de cargos, mas todos da equipe sabem por quais atividades são responsáveis, podendo estas serem alteradas de acordo com as demandas percebidas em diferentes momentos de acordo com a situação em que a empresa se encontra. Este fator permite grande agilidade na gestão da startup e facilidade de adaptação a mudanças relacionadas à demanda, forma de atuação da empresa ou às tendências mercadológicas de determinado cenário.

Na startup, é natural que o trabalho inteiro seja extremamente volátil, então não adianta eu fixar alguma coisa e falar assim: “você faz isso, chega em tal horário, faz tal coisa, essa é sua atividade e nada mais, você não tem poder de decisão”. Isso vai acontecer naturalmente, mas eu vejo isso daqui a cinco, dez anos. No momento em que a gente está agora é muito prejudicial você engessar muito o trabalho de todos nós. A gente precisa saber o que que é que cada um faz, mas eu não posso engessar e falar: “você faz isso, isso e isso”. (Gestor da startup LoopBox)

Na startup Origem, ao ter sido chamado de “chefe” por um de seus funcionários, o gestor replicou:

Veja bem, não sou seu chefe, porque, na verdade, eu trabalho para você. O meu trabalho é fazer o seu trabalho acontecer. Então, eu vou te dar ferramentas, acompanhamento, suporte, dinheiro, para que você faça o que você precisa fazer. (Gestor da startup Origem)

Desta forma, ilustra-se a horizontalidade e proximidade das relações interpessoais entre diferentes cargos, demonstrando como as relações profissionais em startups tendem a ser menos guiadas pela hierarquia convencionalmente adotada em organizações tradicionais. Tal fator pode ser positivo, à medida que faz com que os funcionários se sintam de fato como parte integrante da empresa, trabalhando, também, em um ambiente mais amigável e descontraído. No entanto, deve-se atentar a questões comportamentais que possam vir a ser apresentadas por colaboradores que entendam a descontração presente no ambiente de startups como um pretexto para o descumprimento de normas ou de suas funções.

As falas dos gestores levam à conclusão de que a adoção de práticas organizacionais de descrição de cargos consiste, portanto, na estruturação informal das atividades de determinados cargos, sendo considerado importante que os funcionários atuem como uma equipe unida e comunicativa, sabendo, desta forma, a quem cabe a realização de determinadas tarefas e responsabilidades, mas não estabelecendo documentos,

manuais ou procedimentos padrão. Assim, pode-se obter maior dinamicidade e facilidade de adaptação no campo de estruturação da empresa, característica relevante para o bom funcionamento de startups, atuantes em mercados que estão em constante transformação.

Porém, devido a estas características, podem ocorrer falhas de comunicação e problemas decorrente destas, devido à falta de formalização. Estas serão discutidas mais adiante, ao tratar de processos de gestão do conhecimento.

É importante atentar-se, também, à possível ocorrência de problemas de cunho jurídico relacionados à não formalização da descrição de cargos. Devido ao não estabelecimento formal de atividades realizadas rotineiramente pelos funcionários, as startups podem vir a ser prejudicadas por processos trabalhistas que envolvam este campo, uma vez que não há documentação que prove efetivamente as responsabilidades de determinado cargo ou ocupação.

#### 4.3.3 Recrutamento e seleção

No contexto das startups analisadas, verifica-se forte importância atribuída aos processos de recrutamento e seleção, visto que este é responsável por selecionar os candidatos mais adequados à cultura da empresa, característica essencial para o bom funcionamento de uma startup. Para Knapik (2008), o processo de seleção deve ser utilizado como fonte de identificação de candidatos que possuam os conhecimentos, habilidades e atitudes valorizadas pela empresa.

Na startup Colmeia, realiza-se o processo de recrutamento e seleção buscando um candidato com perfil que esteja alinhado às características da empresa. Trata-se, também, de um processo já direcionado à busca por um perfil específico:

A gente tenta recrutar pessoas que tenham essa flexibilidade e essa liberdade para poder trabalhar desta maneira. (Gestor da startup Colmeia)

Portanto, ao se referir ao ambiente de startups, percebe-se que o recrutamento e seleção é visto como uma prática organizacional essencial na visão dos gestores para garantir o sucesso das operações, selecionando profissionais que já possuam um perfil adequado para a realização da função pretendida.

Na startup Origem, utiliza-se o Trello como ferramenta de suporte à execução destes processos:

É utilizado para o acompanhamento, não tem diretriz. (Gestor da startup Origem)

Os processos de recrutamento e seleção utilizados pelas startups analisadas estão em concordância com o que é defendido por Bitencourt (2009), identificando candidatos potenciais com o perfil desejado pela organização e selecionando aqueles que possuem as qualificações necessárias dentre os candidatos recrutados.

Com base nas informações apresentadas, pode-se afirmar que, ainda que com um enfoque e objetivos distintos, os procedimentos de recrutamento e seleção utilizados em organizações convencionais são também adotados no caso destas startups. As principais características no perfil almejado são essencialmente diferentes, valorizando características como, por exemplo, a dinamicidade, flexibilidade e capacidade de adaptação a cenários com constantes e rápidas mudanças. No entanto, a forma que o processo toma se assemelha ao de modelos de gestão tradicionais, realizando testes e entrevistas com os candidatos a fim de escolher o mais adequado para preencher determinada vaga.

#### 4.3.4 Motivação e retenção de talentos

As startups buscam criar um ambiente organizacional que mantenha seus funcionários engajados e continuem contribuindo ativamente para o alcance das metas organizacionais estabelecidas. Para Armstrong (2014), deve-se criar sistemas de trabalho e um ambiente que evidencie a efetividade e produtividade de determinada organização, garantindo que esta se torne um lugar ideal para se trabalhar, sendo propício para a saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores. É com este intuito, portanto, que as empresas em estudo visam adotar medidas que tornem seus locais de trabalho mais atrativos para a equipe.

No entanto, na startup Origem, o gestor acredita que apenas a adoção de um ambiente diferenciado não é mais suficiente para reter talentos:

Todo mundo oferece um ambiente superlegal, “descolado” (sic) e flexível hoje. (Gestor da startup Origem)

Portanto, busca utilizar, também, outras estratégias de retenção, como o *vesting*, prática que fornece aos contratados progressão gradual de participação na empresa.

De acordo com os dados provenientes das entrevistas realizadas, denota-se grande importância referente às práticas de motivação dos funcionários e retenção de talentos, visto que estes são os responsáveis pelo desempenho das atividades da empresa e do sucesso organizacional. Pode-se perceber que as pessoas são tidas como o principal diferencial da empresa no ambiente de startups, recebendo grande enfoque e valorização:

Nós trabalhamos empoderando nossa equipe e dando insumos para eles poderem tomarem as melhores decisões. (Gestor da startup Colmeia)

Falando sobre as principais práticas adotadas pela startup, o gestor da Probono reafirma o valor atribuído à equipe:

Envolver todos com a causa da empresa demonstrando técnicas para solução das dores dos clientes gerando cada vez mais valor. Esta técnica é aplicada junto com um ambiente de reconhecimento que todos os funcionários podem virar sócio da empresa depois de 1 ano de emprego caso se adeque ao modelo trabalhado. Quando viram sócios eles entram por um contrato de *vesting* de 4 anos recebendo 25% do valor total ao final de cada ano. (Gestor da startup Probono)

Percebe-se, então, como a valorização dos colaboradores está diretamente relacionada aos resultados apresentados pela empresa, já que estes são responsáveis pela execução de tarefas que venham a garantir a satisfação dos clientes. A capacitação, a motivação e o engajamento da equipe estão diretamente relacionados ao desempenho da startup, o que leva o gestor da Colmeia a adotar práticas relacionadas:

Qualquer colaborador que quiser aprender sobre algo a Colmeia paga pelo curso. (Gestor da startup Colmeia)

Trata-se, portanto, de uma importante prática de valorização e incentivo aos funcionários no contexto da startup em questão, de acordo com sua cultura. No início, entretanto, houve empecilhos na implementação desta prática. Ao ser perguntado sobre as principais dificuldades no processo de implementação, o gestor da Colmeia afirma:

(A principal dificuldade foi) engajar os colaboradores para correrem atrás por conta própria. (Gestor da startup Colmeia)

Para Knapik (2008), a motivação de talentos atua como uma ferramenta de via dupla, à medida que proporciona aumento da produtividade e redução de custos para a empresa, e entusiasmo para o colaborador.

Conclui-se, portanto, que práticas organizacionais de valorização do capital humano em startups são adotadas com a finalidade de manter as equipes comprometidas com a obtenção de resultados organizacionais positivos, garantindo a satisfação dos clientes e conseqüente crescimento da empresa.

#### 4.3.5 Utilidade e importância das práticas

Pode-se perceber a importância atribuída aos processos de gestão de pessoas, devido às falas dos gestores, ainda que não estejam formalizados em documentos ou manuais.

Pode-se inferir que o foco principal de atuação em gestão de pessoas nas startups é a manutenção da cultura estabelecida pela empresa e de um clima organizacional adequado para o trabalho, retendo os funcionários e mantendo-os engajados com suas atividades e o cumprimento de objetivos estabelecidos previamente. Verifica-se tal fato por meio da fala do gestor da Colmeia:

[...] nós trabalhamos muito mais a questão da cultura da empresa para retenção. (Gestor da startup Colmeia)

Na Origem, o gestor resume a estratégia no campo de gestão de pessoas da seguinte forma:

Então, a estratégia que a gente tem, a visão geral, sobre gestão de pessoas, é bem simples: a gente tem que recrutar talentos “cabulosos” (sic), dar um jeito de manter eles na empresa motivados, [...] trabalhando aqui porque gosta, porque quer, conseguindo entregar, mesmo sendo uma empresa pouco competitiva em termos de salário. (Gestor da startup Origem)

Para o gestor da startup LoopBox, também dono de outra empresa de gestão convencional, deve-se tomar cuidado com a forma de conduzir o ambiente de trabalho e regras de acordo com a tipificação da empresa:

Em uma organização convencional, você precisa entregar, praticamente, um manual para a pessoa, dizendo o que ela deve fazer no dia. Este manual dentro de uma startup não funciona, porque [...] o impacto de você enrijecer uma startup ou de flexibilizar demais o negócio tradicional, os dois são muito prejudiciais. No modelo tradicional, quanto mais manual você tiver, melhor. [...] Se você fizer isso numa startup, você quebra ela. (Gestor da startup LoopBox)

Percebe-se que ferramenta fundamental para a obtenção destes resultados é um processo de recrutamento e seleção bem alinhados aos valores e objetivos de cada uma das startups entrevistadas.

Por meio da fala dos demais entrevistados, não se percebe, também, forte importância atribuída ao estabelecimento formal de regras e normas de conduta, mas, sim, de práticas de socialização, que permitam maior integração entre a equipe e, conseqüentemente, maior abertura para feedbacks, que são utilizados para o melhoramento contínuo das operações da startup e conseqüente aumento da efetividade organizacional.

Tem-se indicativos, também, de que pode vir a ocorrer resistência à formalização de práticas organizacionais de gestão de pessoas, representando certa dificuldade de profissionalizar a gestão no futuro. Na startup Origem, é percebida pelo gestor uma dificuldade de planejamento de implementação de práticas de gestão de pessoas formalizadas no futuro, considerando um cenário de expansão da empresa:

Como manter a cultura da empresa quando a gente crescer e não conseguir mais fazer o almoço todo dia em que os donos estão juntos com os estagiários? Vamos trabalhar para que a empresa não se torne rígida e se mantenha enxuta mesmo quando grande, para que todos se sintam parte da missão da empresa. (Gestor da startup Origem)

Tal fator pode representar sérios riscos à longevidade da organização, uma vez que a ausência de formalização de processos e de planejamento pode culminar em resultados ruins para a empresa. Indica-se, portanto, a necessidade de documentar e gerir o conhecimento e práticas organizacionais em startups.

#### **4.4 Gestão do conhecimento em Gestão de Pessoas**

Por meio da fala dos entrevistados, percebe-se que a gestão do conhecimento não recebe ênfase nas startups, já que não ocorre formalização da maioria das práticas ou mesmo dos processos de melhoria contínua, sendo estas informações tidas como de conhecimento tácito entre os gestores e membros das organizações. São tratadas, geralmente, como de responsabilidade do gestor responsável pela realização de determinada tarefa.



A gestão do conhecimento possui três principais aspectos, de acordo com Terra (2005), sendo estes o foco nos ativos intangíveis, principalmente capital humano, tornar a gestão do conhecimento algo explícito e incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados compartilharem seus conhecimentos.

Para que se passe a adotar sistemas de gestão do conhecimento é necessário, entretanto, que a organização passe por mudanças de processos, estruturas, sistemas de informação e de incentivo individual e coletivo (Terra, 2005). Trata-se, portanto, de uma mudança de implementação relativamente complexa, pois depende diretamente da alteração de vários fatores de determinada organização.

Apesar da ampla demanda por agilidade na realização dos processos em startups, a falta de formalização de processos pode vir a acarretar em problemas gerenciais. É necessário que se formalizem as atividades a serem realizadas na empresa para desconectar um cargo de seu ocupante. Para Weber (1982), a administração comercial é baseada cada vez mais na precisão, constância e, acima de tudo, rapidez de operação. A fim de atingir estes critérios, deve-se burocratizar a organização, contando com ferramentas de controle.

A realização de tarefas deve ser objetiva e, portanto, sem relação com pessoas (WEBER, 1982), ou seja, determinada tarefa não deve depender necessariamente da atuação de um indivíduo particular, como ocorre nas startups, em que o gestor é responsável pela detenção do conhecimento acerca das práticas organizacionais adotadas. Tal fato pode vir a implicar na perda de informações valiosas no caso de alterações dos ocupantes de determinados cargos, como, por exemplo, os de gestão, prejudicando, portanto, a atuação da startup. O cargo deve ser desassociado com seu ocupante e ter a descrição de atividades formalizada, visando facilitar a relação entre empregado e empregador, à medida que se definem as atribuições e responsabilidades de determinado cargo (FRANCO, 2007).

Portanto, a implementação de práticas de gestão do conhecimento em startups seria de grande serventia, à medida que profissionalizariam a gestão e aumentariam a documentação formal de processos e práticas organizacionais no contexto das startups. Desta forma, garantiriam a manutenção de conhecimentos técnicos adquiridos por meio da experiência e resultados vivenciados anteriormente, reduzindo a necessidade de retrabalho ou, ainda, de incorrer em erros já cometidos no histórico

da empresa. Adotando tais medidas, pode-se, portanto, esperar melhores resultados organizacionais e aumento da efetividade organizacional.

#### **4.5 Valorização da área de Gestão de Pessoas**

Ao analisar trechos das entrevistas, percebe-se nas startups relativa banalização da importância da formalização de práticas, processos e estratégias no campo de gestão de pessoas. Pode-se inferir a partir dos dados coletados que a percepção acerca da área de gestão de pessoas no contexto de startups é tida como algo sendo de conhecimento tácito e de senso comum, não havendo a necessidade de estruturar processos e rotinas de trabalho relativas a este campo. Não se pode perceber, também, por meio das informações analisadas, políticas adotadas que visem profissionalizar os processos de gestão de pessoas. Tais fatos indicam que, no momento atual das empresas em foco, o aprimoramento de campos que tangem a gestão de pessoas não é tido como um dos principais objetivos.

De acordo com dados do Sebrae (2014), no que diz respeito ao planejamento da abertura de novas empresas, 18% destas não realizaram levantamento das qualificações necessárias para a mão de obra. Além disto, 8% das empresas fecharam devido a problemas na gestão ou planejamento, que podem incluir questões relacionadas à gestão de pessoas.

Conforme proposto em seu estudo sobre mortalidade de empresas, Barrow (1993) aponta como um dos principais fatores para o fechamento de pequenas empresas a adoção de práticas de seleção e gestão de pessoas pouco efetivas.

Estes dados reiteram, portanto, a importância da área de gestão de pessoas e da manutenção de suas práticas para garantir a longevidade de empresas.

## 5 Conclusões

Por meio das discussões apresentadas, conclui-se que o objetivo geral previamente estabelecido foi atingido, tendo sido possível apontar práticas organizacionais de gestão de pessoas adotadas por startups de Brasília.

Tendo analisado os resultados da pesquisa realizada, percebe-se que estas startups apresentam, ainda que de maneira informal, a utilização de diversas práticas organizacionais de gestão de pessoas. No contexto das empresas analisadas, constata-se que há alinhamento entre as práticas organizacionais com o planejamento estratégico realizado anteriormente. Entretanto, este desdobramento não se dá por meio de planos de ação traçados formalmente e explicitados em documentos, ações estas que poderiam vir a otimizar a gestão da empresa e proporcionar melhores resultados futuros.

Tendo em vista as falas dos gestores, percebe-se certa resistência com relação à burocratização e formalização de processos em startups, o que, por um lado, permite maior agilidade na transformação de processos, mas, também, pode implicar na ocorrência de falhas nos processos e consequente geração de retrabalho. Acontecimentos estes que, caso ocorram, geram prejuízo para a organização, sendo, portanto, indesejáveis.

Portanto, verifica-se que startups podem vir a se beneficiar ao tomar como base práticas organizacionais de modelos tradicionais, implementando mecanismos de controle e de gestão do conhecimento. Desta forma, estes iriam auxiliar na verificação e manutenção do desempenho organizacional e das atividades realizadas.

Faz-se importante, também, o estabelecimento formal de rotinas, visando profissionalizar a gestão do conhecimento e padronizar a realização de tarefas em startups. Assim, viriam a garantir a melhoria contínua da qualidade dos resultados obtidos ao longo do tempo, mesmo com eventuais trocas de gestão e de quadro de funcionários, ou, ainda, com a contratação de novos colaboradores no caso de expansão da startup.

Espera-se, portanto, que as discussões e resultados nesta monografia presentes possam auxiliar empreendedores que estejam em processo de iniciar novos

empreendimentos. Além destas conclusões, pode-se perceber, ainda, como resultado da pesquisa, que organizações convencionais em busca de mudanças ágeis, que tragam impactos em um menor espaço de tempo podem se espelhar em práticas de gestão utilizadas em startups.

## **5.1 Limitações da pesquisa**

Como limitações, ressalta-se o pouco número de ambientes organizacionais de startups que fizeram parte desta pesquisa. Como foram poucas as startups que compuseram o universo de pesquisa, uma vez que a amostragem foi por acessibilidade, pode ser que os resultados aqui encontrados digam respeito apenas à realidade destas organizações, e não possam ser generalizados. Ainda, como limitação, ressalta-se o pouco tempo disponibilizado pelos gestores convidados à realização das entrevistas, que poderiam ter sido muito mais exploradas e aprofundadas.

Percebe-se como uma limitação também o curto período de atuação destas empresas no mercado, sendo este inferior a 4 anos, não sendo possível verificar como as práticas organizacionais em gestão de pessoas são gerenciadas em startups em atuação há mais tempo.

## **5.2 Recomendações para estudos futuros**

Para estudos futuros, recomenda-se que gestores de outras startups sejam convidados a participarem desta pesquisa. Diversificar o lócus organizacional das startups, incluindo empresas de outras áreas de atuação e setores, como, por exemplo, o alimentício, também poderá ser uma medida responsável por melhorar a diversidade e qualidade dos dados levantados, uma vez que realidades distintas poderão suscitar a implementação de determinados tipos de práticas organizacionais de gestão de pessoas. Ainda, recomenda-se que se pesquise o significado atribuído ao trabalho e a capacidade de resiliência e enfrentamento de desafios, por parte dos gestores, uma vez que seu dia a dia tende a ser bastante intenso, baseado na

resolução de demandas e problemas. Por fim, recomenda-se que se investigue, no contexto de outras startups, a valorização e credibilidade da área de gestão de pessoas, sob a ótica dos gestores, obtendo-se, assim, parâmetros de comparação perante os resultados aqui presentemente relatados.

## 6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e recursos humanos**. Revista de Administração, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.

ARGYRIS, Chris. **Personality and organization; the conflict between system and the individual**. 1957.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page Limited, 2014.

BARROW, C. **The essence of small business**. Hertfordshire: Prentice Hall, 1993.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 41-61, fev. 2017. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552017000100041&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552017000100041&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 02 set. 2019.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Bookman Editora, 2009.

Borges-Andrade, J. E., Coelho Jr. F. A., & Queiroga, F. (2006). **Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte**. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Anais eletrônicos do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Brasília: SBPOT

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L. A Administração Estratégica do Capital Intelectual: **Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação**. XVII Semead – Seminários em Administração, out. 2014.

COSTA, E. A. (2007). **Gestão estratégica: da empresa que temos da empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. **Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica.** Cadernos de Saúde Pública, v. 27, p. 388-394, 2011.

FRANCO, Jose De Oliveira. **Cargos, salários e remuneração.** IESDE BRASIL SA, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** Editora Atlas SA, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.** Aldine de Gruyter New York. 1967.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, Elias. **O RH das startups.** 2015. RH Portal. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-rh-das-startups/>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

GOZZI, M. P. (2015). **Gestão da qualidade em bens e serviços.** São Paulo: Person.

HERZBERG, F. I. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan. /fev. 1968.

HUSELID, Mark 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.

IENCIU, N. M., & MATIS, D. (2011). **A theoretical framework of intellectual capital.** International. Journal of Business Research, 11 (2).

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2009.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Editora Ibpex, 2008.

MACDUFFIE, John Paul. **Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry.** ILR Review, v. 48, n. 2, p. 197-221, 1995.

MCGREGOR, D. (1960). **Os aspectos humanos da empresa.** Lisboa: Livraria Clássica.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. **Cadernos de saúde pública**, v. 9, p. 237-248, 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância.** Revista de Administração Pública, v. 6, n. 3, p. 39-54, 1972.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 19, n. 3, p. 11-25, 1979.

NAGAMATSU, Fabiano Akiyoshi; BARBOSA, Janaina; REBECCHI, Adriana. **Business model generation e as contribuições na abertura de startups.** 2014.

O que é uma startup? **SEBRAE**, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 05 dez. 2019.

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.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Editora FGV, 2015.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica.** Editora Atlas, 1990.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Shop management.** McGraw-Hill, 1911.



TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Editora FGV, 2015.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Elsevier Rio de Janeiro, 2005.

TOZETTO, Cláudia. **7 Erros de RH das startups**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/7-erros-de-rh-das-startups/>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

VASCONCELOS, I. F. G.; MOTTA, F. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

VON BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria geral dos sistemas**. Editora Vozes, 1975.

WALL, Toby D.; WOOD, Stephen J. The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. **Human relations**, v. 58, n. 4, p. 429-462, 2005.

WEBER, Max; GERTH, Hans Heinrich; MILLS, Charles Wright. **Ensaio de sociologia**. LTC — Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. **Human resources and the resource based view of the firm**. *Journal of Management*, v. 27, p. 701- 721, 2001.

## 7 APÊNDICE A – ROTEIRO E RESPOSTAS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do roteiro semiestruturado elaborado para conduzir a entrevista, respondidos por gestores de startups do Distrito Federal.

### 7.1 Roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas

1. Qual é o contexto geral da empresa?
  - 1.1. Nome da startup?
  - 1.2. Quando foi fundada?
  - 1.3. Qual a principal atividade da empresa?
2. Quais estratégias de gestão de pessoas são adotadas? Como estas estratégias são formuladas?
  - 2.1. Possui uma área de Gestão de Pessoas?
  - 2.2. Quando esta foi criada?
  - 2.3. Qual é a estratégia ou principal direcionador da área?
  - 2.4. Quais são as principais práticas adotadas? (Reconhecimento e incentivo, motivação, retenção de talentos)
  - 2.5. Como estas estratégias e práticas foram formuladas?
3. Como estas foram implementadas?
4. Quais foram as principais dificuldades no processo de implementação?
5. Como o gerenciamento de recursos humanos ocorre na prática? É diferente do planejamento?
6. Como o gerenciamento de recursos humanos é visto pelos demais colaboradores? Como, na sua visão, este gerenciamento se difere ou se assemelha ao realizado em organizações convencionais?

### 7.2 Colmeia

1. Qual é o contexto geral da empresa?  
A Colmeia é uma startup de aulas particulares que conecta os melhores professores com os melhores alunos.
  - 1.1. Nome da startup?  
Colmeia
  - 1.2. Quando foi fundada?  
Novembro/2016
  - 1.3. Qual a principal atividade da empresa?  
Intermediação do serviço de aulas particulares
2. Quais estratégias de gestão de pessoas são adotadas? Como estas estratégias são formuladas?

- Fazemos processos seletivos buscando pessoas com perfil para empresa;
- Fazemos feedback trimestral com os colaboradores;
- Utilizamos o modelo de gestão horizontal e liberdade para os colaboradores;
- As estratégias são discutidas com a equipe de fundadores e com a equipe toda no geral;

2.1. Possui uma área de Gestão de Pessoas?

Não

2.2. Quando esta foi criada?

Não se aplica

2.3. Qual é a estratégia ou principal direcionador da área?

Não se aplica

2.4. Quais são as principais práticas adotadas? (Reconhecimento e incentivo, motivação, retenção de talentos)

Capacitação e reconhecimento

2.5. Como estas estratégias e práticas foram formuladas?

A partir da experiência dos sócios fundadores e de estratégias já existentes no mercado

3. Como estas foram implementadas?

Qualquer colaborador que quiser aprender sobre algo a Colmeia paga pelo curso

4. Quais foram as principais dificuldades no processo de implementação?

Engajar os colaboradores para correrem atrás por conta própria;

5. Como o gerenciamento de recursos humanos ocorre na prática? É diferente do planejamento?

-

6. Como o gerenciamento de recursos humanos é visto pelos demais colaboradores?

Muito bem, conseguimos criar uma cultura excelente dentro da empresa

7. Como, na sua visão, este gerenciamento se difere ou se assemelha ao realizado em organizações convencionais?

Nós trabalhamos empoderando nossa equipe e dando insumos para eles poderem tomarem as melhores decisões

Algumas perguntas não fizeram muito sentido então não respondi, o questionário em si não faz tanto sentido para o âmbito de startups, nós trabalhamos muito mais a questão da cultura da empresa para retenção. Provavelmente nenhuma startup com até 20-30 funcionários tenha uma área de gestão de pessoas.

### 7.3 Probono Ltda.

1. Qual é o contexto geral da empresa? Não entendi.

1.1. Nome da startup? Probono Ltda.

1.2. Quando foi fundada? Setembro de 2017.

1.3. Qual a principal atividade da empresa? Conectar o cidadão ao seu direito.

2. Quais estratégias de gestão de pessoas são adotadas? Como estas estratégias são formuladas? Esta pergunta é muito complexa para ser respondida com qualidade aqui, não sei como responder tão curto.

- 2.1. Possui uma área de Gestão de Pessoas? Não, mas temos processos definidos em algumas partes.
  - 2.2. Quando esta foi criada? Diante da demanda.
  - 2.3. Qual é a estratégia ou principal direcionador da área? Surgir demanda, somente trabalhamos sobre demanda.
  - 2.4. Quais são as principais práticas adotadas? (Reconhecimento e incentivo, motivação, retenção de talentos). Envolver todos com a causa da empresa demonstrando técnicas para solução das dores dos clientes gerando cada vez mais valor. Esta técnica é aplicada junto com um ambiente de reconhecimento que todos os funcionários podem virar sócio da empresa depois de 1 ano de emprego caso se adeque ao modelo trabalhado. Quando viram sócios eles entram por um contrato de vesting de 4 anos recebendo 25% do valor total ao final de cada ano.
  - 2.5. Como estas estratégias e práticas foram formuladas? Aprendizado com o processo de aceleração, testes, erros e aprendizados.
  3. Como estas foram implementadas? Errando bastante e experimentando mais ainda.
  4. Quais foram as principais dificuldades no processo de implementação? Entender que podemos errar bastante e que isso não tem consequência negativa.
  5. Como o gerenciamento de recursos humanos ocorre na prática? É diferente do planejamento? Demoramos para entender o modelo, mas sempre seguimos o combinado e alteramos para os futuros. Consideramos mais importante o processo do que o problema.
  6. Como o gerenciamento de recursos humanos é visto pelos demais colaboradores? Não existe uma única pessoa para isso. A cultura está sempre sendo aprendida e construída ao mesmo tempo. Acho que quando tivermos mais tempo de funcionamento deste último modelo saberemos. Ele existe somente a 4 meses.
  7. Como, na sua visão, este gerenciamento se difere ou se assemelha ao realizado em organizações convencionais? Totalmente, trabalhei 14 anos no mercado tradicional e nunca trabalhei em um modelo que valorize a cultura da empresa.
  8. Rogério, muito obrigado! Só tenho mais duas perguntas, pra complementar o que você já disse. Tem alguma resistência por parte da equipe em relação às práticas de gestão de pessoas adotadas na empresa? E quais você acha que seriam as principais dificuldades em gestão de pessoas quando a empresa tiver uma expansão? 1- Tentamos criar um ambiente que as pessoas se acostumem com mudanças de rumo, mas tenha uma rotina de trabalho pré-definida, o que já diminui resistências. Quando fazemos pequenas alterações em qualquer um não há resistência, mas quando fazemos alguma alteração grande as pessoas ficam receosas. Para mitigar a resistência deixamos a pessoa seguir no tempo dela de aprendizado.  
Uma das características que analisamos na contratação é a forma como lida com problemas, quem não tem o perfil que procuramos não contratamos e caso a gente venha a contratar por engano a própria pessoa pede para sair por não se encaixar.
- 2- Difícil descobrir agora este problema, quando for a hora vamos testar várias formas e a que se adequar melhor a nossa cultura vamos manter. Por hora não temos resposta para isso.

## **7.4 LoopBox**

Questionário aplicado presencialmente, utilizando como base o roteiro desenvolvido e aplicado nas demais startups. As respostas foram gravadas em áudio e parcialmente transcritas ao longo deste documento.

## **7.5 Origem Motos Elétricas**

Questionário aplicado presencialmente, utilizando como base o roteiro desenvolvido e aplicado nas demais startups. As respostas foram gravadas em áudio e parcialmente transcritas ao longo deste documento.