

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
MARIA CECÍLIA PEREIRA DE FRANÇA**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA *STARTUP*: UM ESTUDO DE
CASO**

CURITIBA

2016

MARIA CECÍLIA PEREIRA DE FRANÇA

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA *STARTUP*: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Dra. Elaine Cristina Schmitt Ragnini.

CURITIBA

2016

RESUMO

O presente relatório refere-se a um estudo de caso realizado em uma *startup* de Curitiba-PR sobre a importância da implantação de processos de Gestão de Pessoas nas organizações, sobretudo em *startups*. Como metodologia foi utilizada a pesquisa exploratória e abordagem qualitativa. As informações necessárias para compor o trabalho foram levantadas em pesquisas bibliográficas, por meio de literatura especializada em gestão de pessoas; e documentais, através, principalmente, de documentos cedidos pela organização e características da mesma, presentes em sua estrutura e cultura organizacional e valores. No estudo de caso foi dada ênfase ao processo de implementação da avaliação de desempenho por competências que está sendo realizado na referida organização. A partir desta análise e dos resultados da pesquisa notou-se os benefícios que processos de gestão de pessoas bem-estruturados podem trazer a uma empresa, principalmente a *startups* que possuem crescimento acelerado e muitas vezes não possuem tempo hábil para se estruturar à medida em que crescem. No estudo de caso, constatou-se que uma pequena taxa de desligamento de pessoas e o alcance de metas de forma mais eficiente foram resultados dos processos de gestão de pessoas por competências recém-estabelecidos na organização.

Palavras-chave: *Startups*, Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas por Competências, Avaliação de Desempenho, Avaliação de Desempenho por Competências.

ABSTRACT

This report refers to a case study carried out in a startup of Curitiba-PR about the importance of implementing People Management processes in organizations, especially in startups. As methodology, it was used the exploratory research and qualitative approach. The information needed to formulate the work was obtained from bibliographical research, through literature specialized in people management; and documentaries, mainly through documents provided by the organization and its characteristics, present in its structure and organizational culture and values. In the case study, an emphasis was placed on the process of implementing the performance evaluation by competencies that is being carried out in the aforementioned organization. From this analysis and the results of the research, it was noted the benefits that well-structured people management processes can bring to a company, especially to startups, that have accelerated growth and often do not have the time to structure themselves as they are growing. In the case study, it was found that a small rate of people dismissal and goal achievement in a more efficient way were results of the people management by competencies processes recently established in the organization.

Key-words: Startups, People Management, People Management by Competencies, Performance Evaluation, Performance Evaluation by Competencies.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 5 |
| 1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS | 6 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA..... | 6 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 8 |
| 2.1 GESTÃO DE PESSOAS | 8 |
| 2.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS | 10 |
| 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS | 13 |
| 2.4 <i>STARTUPS</i> | 14 |
| 3 METODOLOGIA | 16 |
| 3.1 TIPO, ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA | 16 |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA | 16 |
| 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS..... | 16 |
| 4 HISTÓRIA DA <i>STARTUP</i> | 18 |
| 4.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO | 19 |
| 4.2 CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO “ <i>SHARE AND LEARN</i> ” | 20 |
| 5 CONCLUSÃO | 26 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 28 |

1 INTRODUÇÃO

Para Lucena (2009) o ambiente no qual estão inseridas as organizações possuem como premissas a alta competitividade e forte pressão do ambiente externo, o que as obriga a ter estruturas flexíveis e adaptáveis às mudanças globais, com processos de tomada de decisão rápidas para prever futuras alterações e oportunidades e permanecer atuantes no mercado. Logo, como parte importante e responsável pelo capital intelectual da organização, o setor de Gestão de Pessoas necessita tornar-se cada vez mais estratégico e com processos capazes de aproveitar o máximo das competências de seus funcionários para aumentar a competitividade e eficiência da empresa.

Considerando o exposto acima, a presente pesquisa tem por objetivo mostrar a relevância que processos de gestão de pessoas têm para empresas, a partir de um estudo de caso de uma *startup* que está implementando seus primeiros programas de recursos humanos.

Na metodologia o estudo orientou-se pelas pesquisas bibliográficas sobre características dos processos de recursos humanos, e documentais, que foram voltadas exclusivamente à literatura sobre *startups*, analisando os diferenciais destas empresas e suas necessidades de políticas de gestão de pessoas. Os dados foram analisados sem medição numérica, portanto, a pesquisa foi classificada como qualitativa.

Inicialmente serão apresentados os objetivos, problema e justificativa da pesquisa, em seguida, o referencial teórico, que é base deste relatório com informações sobre gestão de pessoas, *startups* e avaliação de desempenho, e a metodologia utilizada para realizar a pesquisa. Então, será exposto a história da organização, objeto do estudo de caso, além de suas características e processos de gestão de pessoas. O trabalho encerra-se com a conclusão na qual serão apresentados os resultados e reflexões sobre a pesquisa e o referencial teórico.

1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS

Com base nas informações apresentadas na Introdução formularam-se os seguintes Problema e Objetivos para este trabalho:

Problema: Qual a importância do desenvolvimento de políticas e práticas de Gestão de Pessoas em uma *Startup*?

Objetivo Geral: Avaliar e discutir a importância do desenvolvimento de políticas e práticas de Gestão de Pessoas em uma *Startup*.

Objetivos Específicos:

- Avaliar demandas de uma *Startup* para o desenvolvimento de políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP);
- Discutir a implantação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas numa *Startup* e;
- Exemplificar um processo de implantação de Gestão de Pessoas em uma *Startup*.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com o aumento da globalização e, por consequência, da concorrência entre as empresas no âmbito mundial, há uma necessidade constante de as empresas redefinirem seus processos para manterem-se competitivas nesse mercado. Segundo Costa (2009), processos bem gerenciados podem reduzir custos e melhorar o atendimento ao cliente, já que tendem a aumentar a satisfação do mesmo, bem como a dos profissionais que trabalham na organização, elevando a sua competitividade. Portanto, é de vital importância entender o funcionamento dos processos implantados ou que ainda serão implementados na organização, pois eles oferecem dados e informações sobre o desempenho geral da empresa, de modo que será possível identificar problemas e ineficiências (OLIVEIRA, 2007; KRAJEWSKI, 2009), permitindo que a organização tenha flexibilidade para se adaptar às constantes e velozes mudanças de mercado. Alguns desses processos podem ser implementados

pela área de Recursos Humanos (RH) para toda a organização, visando a melhoria contínua e crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e por consequência da própria organização (PONTES, 2002). Esses processos são especialmente importantes para empresas novas e organizações em fase de crescimento, pois programas consolidados de gestão de pessoas são a base para o desenvolvimento saudável das mesmas. Para as *startups*, por exemplo, que são empresas atuantes em cenários de incerteza, apresentam crescimento acelerado, e possuem um modelo de negócios – modo no qual a *startup* gera valor, transformando trabalho em dinheiro – escalável e repetível, processos de gestão de pessoas são estritamente necessários para manter o crescimento empresarial e selecionar e reter profissionais motivados e alinhados à cultura do negócio. Ser escalável significa crescer em receita sem, contudo, aumentar os custos na mesma proporção, ou seja, aumentar a margem e consequentemente os lucros. E ser repetível é conseguir entregar um mesmo produto sem muitas adaptações de forma ilimitada para os clientes (GITAHY, 2016).

Sabendo da importância que os processos de gestão de pessoas têm para qualquer empresa, sobretudo para uma em fase de crescimento como uma *startup*, o setor de RH da XXX, *startup* curitibana, identificou a necessidade de criar programas de gestão por competências, principalmente o de avaliação de desempenho por competências, para sustentar o rápido crescimento da empresa e selecionar e reter os talentos mais compatíveis com sua cultura organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Ideias inovadoras surgem, novos modelos de negócio também. Velhos paradigmas e pressupostos deixam de existir. Esse é o retrato de um mercado que está em constante mudança, e para acompanhá-la e manter-se atuando neste mercado, as organizações precisam diferenciar-se de algum modo. Um deles é por meio de suas equipes profissionais. Contudo, selecionar e manter uma equipe de pessoas engajadas, motivadas e com alto rendimento, não é uma tarefa fácil. Para isso, é fundamental ter não somente um setor de recursos humanos, mas toda uma gestão estratégica de pessoas, na qual a área de RH irá basear seu planejamento, contribuindo para o alcance das metas organizacionais. Para Mascarenhas et al. (2008, p. 127) a gestão de pessoas é:

[...] um conjunto privilegiado de princípios, práticas, políticas e processos por meio dos quais competências e recursos organizacionais (estratégicos e complementares) são desenvolvidos; entre eles, o capital humano (as pessoas, dotadas de inteligência, e em relação de emprego com a organização), o capital social (seus relacionamentos) e sistemas de gestão capazes de satisfazer as demandas cotidianas e as expectativas dos grupos, retendo talentos e promovendo a aprendizagem ao reforçarem culturas cooperativas de trabalho.

Para Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é um componente altamente relevante para qualquer organização, pois ela contribui para o atingimento de alguns objetivos como, ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização e pessoas bem treinadas e motivadas, aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança necessária para garantir a sobrevivência das organizações num cenário de incertezas e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável no ambiente organizacional. Além disso, segundo Lucena (2009) e Chiavenato (2010), o planejamento empresarial de recursos humanos e a gestão de pessoas devem ser parte da filosofia administrativa empresarial e devem, portanto, considerar em suas formulações, a cultura, características e perfil da empresa, a tecnologia utilizada e os processos internos, além prever também as influências do ambiente externo e interno da organização.

De acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é formada por seis processos, exemplificados abaixo:

- 1) **Agregar Pessoas:** Inclui os processos de recrutamento e seleção de pessoas para formar o capital intelectual da organização.
- 2) **Aplicar Pessoas:** É a maneira pela qual as pessoas realizam suas atividades, são orientadas e seu desempenho é acompanhado pelo RH. Alguns exemplos de processos de aplicação de pessoas são a análise e descrição de cargos e a avaliação do desempenho.
- 3) **Recompensar Pessoas:** Modo de incentivar os profissionais a manterem-se motivados por meio da satisfação de suas necessidades individuais. Exemplos: programas de remuneração e benefícios.
- 4) **Desenvolver Pessoas:** Como exemplos de processos em que há desenvolvimento de pessoas é possível citar os programas de treinamento e desenvolvimento, gestão de competências e programas de desenvolvimento de carreira. Eles possuem o objetivo de capacitar e desenvolver competências profissionais e pessoais nos colaboradores.
- 5) **Manter Pessoas:** Os processos de manter pessoas têm a finalidade de criar condições favoráveis e satisfatórias para que os profissionais se sintam bem ao fazerem parte de uma organização. Exemplos de processos com essas características são: programa de qualidade de vida e segurança, manutenção de relações sindicais e administração da cultura e clima organizacionais.
- 6) **Monitorar Pessoas:** Esses processos são utilizados para acompanhar, controlar e aferir resultados e atividades dos funcionários. São exemplos desses processos os bancos de dados e informações gerenciais.

Todos os processos acima formam um ciclo e estão interligados, isto é, se um deles é mal executado o próximo processo deverá compensar a lacuna deixada pela etapa anterior. Isso significa que um processo de seleção de pessoas mal feito, por

exemplo, pode exigir um esforço maior por parte da empresa para desenvolvê-las (CHIAVENATO, 2016). Portanto, todos os processos devem ser gerenciados de forma equilibrada visando a harmonia do relacionamento organização-colaborador.



Figura 1. Modelo de Diagnóstico de Gestão de Pessoas. Fonte: Chiavenato (2010, p. 17).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

O conceito de competência nas organizações é utilizado para referir-se ao conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que tornam uma pessoa capacitada a realizar um determinado trabalho. Também é associado à entrega efetiva que um funcionário está apto a fazer para o atingimento de metas e conclusão de atividades e tarefas (CARBONE et al., 2009).

Os conhecimentos são as informações que um indivíduo aprendeu e/ou estudou ao longo da vida; as habilidades, são o modo pelo qual utiliza-se a teoria, ou seja, o conhecimento, para a prática concreta de determinada ação (CARBONE et al., 2009); e as atitudes estão relacionadas aos “[...] valores, crenças e princípios,

formados ao longo da vida [...]” (GRAMIGNA, 2002, p. 18) que determinam as atitudes dos indivíduos.

Já a gestão de pessoas por competências, conceito que surgiu pela primeira vez no setor privado nos Estados Unidos e no Reino Unido nos anos de 1980 (CERIBELI et al., 2015), é uma alternativa aos modelos tradicionais utilizados pelas organizações que leva em consideração o contexto atual de mercado, de alta competitividade e evolução tecnológica. De acordo com Brandão e Aquino (2001 apud Bitencourt et al. 2010, p. 182) a gestão de pessoas por competências faz:

[...] parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização. Ainda, deve ser vista como um processo circular e também deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

Esse conceito pode ser resumido pela tabela abaixo, na qual todos os processos de gestão de pessoas têm como base as competências:

| | |
|---|---|
| Desenvolvimento de pessoas | O desenvolvimento dos indivíduos seria entendido como o desenvolvimento de suas competências, vistas como estoque de conhecimentos e padrões de entrega. As pessoas se desenvolvem na medida em que lidam com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. A gestão por competências requer que facilitemos o desenvolvimento das competências individuais de maneira a viabilizar a aprendizagem organizacional. |
| Remuneração | Sistemas de remuneração por competências associariam o desenvolvimento das competências dos indivíduos aos seus níveis de compensação. O conceito de complexidade pode ser considerado um critério de mensuração legítimo para diferenciar as contribuições das pessoas (Hipólito, 2000). |
| Avaliação de desempenho | Adotar a gestão por competências implica avaliarmos as competências das pessoas segundo critérios de desempenho associados ao desenvolvimento dos indivíduos na organização. Desempenho passa a ser conceituado como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio” (Dutra, 2004, p. 69). |
| Administração de carreiras e movimentações de pessoas | A gestão por competências substitui paradigmas tradicionais de progressão nas carreiras, que passa a depender do desenvolvimento e do crescimento das responsabilidades e da complexidade da atuação individual, o que não necessariamente coincide com o crescimento da estrutura hierárquica. Salienta-se a importância do conceito de espaço organizacional. À medida que o indivíduo se desenvolve assumindo responsabilidades de maior |

| | |
|-----------------------------------|--|
| | complexidade, amplia-se o seu espaço organizacional, situação esta que deve estar atrelada ao seu crescimento salarial. |
| Recrutamento e seleção de pessoas | A gestão de pessoas por competências requer que os indivíduos recrutados e selecionados demonstrem compatibilidade com a organização em termos de habilidades e conhecimentos que lhes permitam atuar de forma efetiva no desenvolvimento organizacional. O potencial para o desenvolvimento individual paralelo ao organizacional passa a ser valorizado. |

Tabela 1. Sistema integrado de gestão de pessoas por competências. Fonte: Adaptado de Dutra, J. (Org.). Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001 (apud MASCARENHAS et al., 2008, p. 200-201).

A gestão por competências tem o objetivo de “[...] incorporar de maneira sistematizada as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas” (MASCARENHAS et al., 2008, p. 199). E a vantagem desse modelo reside no fato da organização buscar o domínio de competências difíceis de serem imitadas pela concorrência e que aumentam seu desempenho. Para isso ela procura definir e desenvolver competências essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais (CARBONE et al., 2009). Outro passo necessário para implantar a gestão de pessoas por competências é definir as competências funcionais. Elas são competências que determinados grupos da organização precisam ter para desenvolver bem seu trabalho e atividades cotidianas.

A figura abaixo exhibe o funcionamento do modelo de gestão por competências.

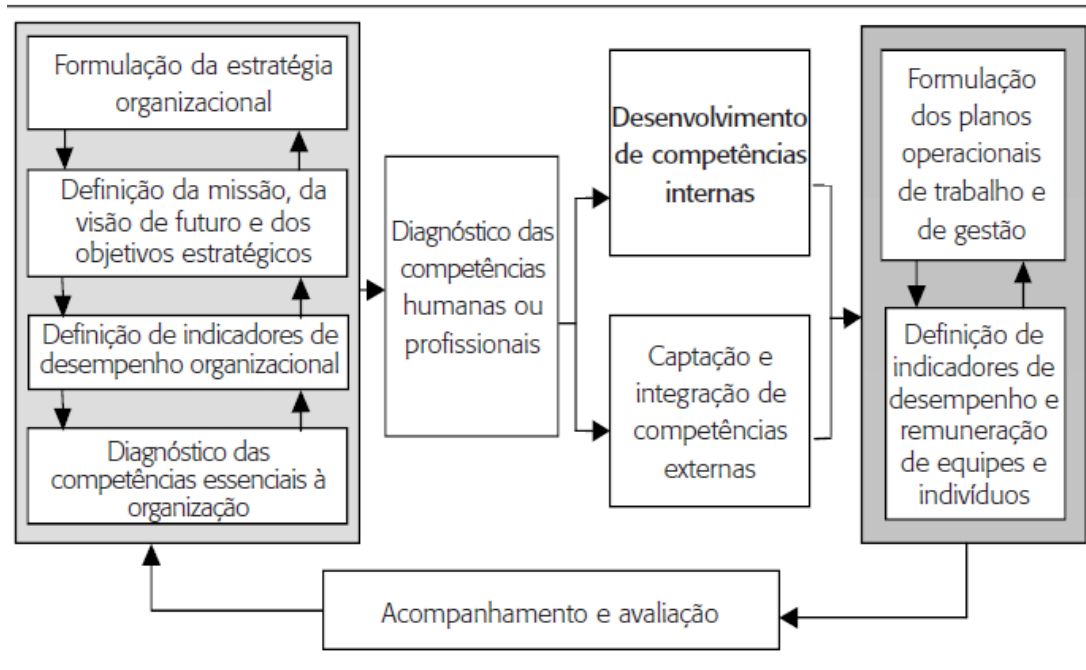


Figura 2. Modelo de Gestão por Competências. Fonte Guimarães et al. (2001 apud CARBONE et al., 2009, p. 51), com adaptações.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A avaliação de desempenho que é, de acordo com Pontes (2002), um método de medição que analisa de forma contínua as metas propostas pela empresa para os funcionários, e que além disso, acompanha o cotidiano de trabalho dos colaboradores, identificado possíveis desvios das metas e corrigindo-os antecipadamente. O objetivo fim da avaliação de desempenho é avaliar se as metas foram alcançadas ou não, para melhorá-las no futuro ou corrigir possíveis maus resultados. Logo, a avaliação de desempenho auxilia não apenas na competitividade e aumento de produtividade de uma empresa em relação a outra, mas no próprio planejamento estratégico da organização, que se torna mais dinâmico e adaptável, graças ao fator de previsibilidade obtido por meio da avaliação. Além disso, essa ferramenta ajuda a criar um clima de confiança e motivação entre os funcionários, responsável pela facilitação do alcance das metas. Outros benefícios são referentes ao departamento de Gestão de Pessoas da organização que pode utilizar as informações obtidas com a avaliação a fim de levantar as necessidades de treinamento e desenvolvimento no curto e longo prazo. O processo pode ainda servir de base para a tomada de decisões referentes à carreira, salários e participações nos lucros (PONTES, 2002).

Já avaliação de desempenho por competências mensura não apenas a entrega e alcance de metas, mas também o potencial dos profissionais da organização. Segundo Mascarenhas et al. (2008, p. 208):

Se avaliação de desempenho tradicional enfatiza (mesmo que implicitamente) a “avaliação” e o “controle” dos comportamentos dos indivíduos (que deveriam adotar os papéis organizacionais que lhes eram prescritos), a avaliação de competências enfatizaria a “análise” e a promoção do “desenvolvimento”.

Ainda segundo o autor, a avaliação de desempenho por competências é uma maneira de analisar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, requeridas ao trabalho, além de ser também um meio pelo qual o profissional pode construir planos de desenvolvimento de competências (MASCARENHAS et al., 2008).

2.4 STARTUPS

O termo *Startup* teve origem nos Estados Unidos e foi popularizado nos anos 1990, durante a chamada bolha da *internet*, época em que muitas empresas de comércio eletrônico surgiram devido ao acesso facilitado à investidores que estavam dispostos a financiar novos projetos. Apesar do risco de se investir em algo totalmente até então, essas empresas tinham um alto potencial para gerar lucratividade e rentabilidade. A maioria dessas novas organizações concentraram-se no Vale do Silício, local conhecido por abrigar grandes empresas de tecnologia nos Estados Unidos e de onde saíram o Google e Yahoo, por exemplo (SEBRAE, 2016).

Atualmente existem muitos conceitos aceitos do que é ser uma *startup*, mas todos atribuem o termo à organizações que possuem crescimento acelerado, ambiente de grande risco e incerteza e modelo de negócios diferenciado. De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), as *startups* são “empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros” (SEBRAE, 2016).

Em geral, as *startups* necessitam de investidores ou de programas de aceleração, que podem ser privados ou governamentais, para garantir sua sobrevivência nos primeiros anos de existência, antes de tornarem-se autossuficientes financeiramente. No Brasil, segundo a Associação Brasileira de

Startups, existem cerca de 10.000 empresas que buscam fomentar o crescimento dessas empresas. Apesar disso, o Brasil ainda apresenta um alto potencial de crescimento neste mercado, uma vez que há 1,4 *startup* para cada mil habitantes e em Israel, por exemplo, há 14,7 *startups* para cada mil habitantes (BRASSCOM, 2016).

Portanto, percebe-se que o mercado em que estão inseridas as *startups* possui características e especificidades próprias, como por exemplo a falta de processos de gestão e controle. Por isso, segundo Ries (2012), os métodos tradicionais de planejamento e administração, que são voltados para ambientes mais estáticos e previsíveis, não se aplicam às *startups*, as quais estão inseridas em contextos de mudanças frequentes e de imprevisibilidade. Logo, é necessário que os processos de gerenciamento sejam adaptados à realidade vivida por estas organizações, inclusive os processos de Gestão de Pessoas. Segundo pesquisa realizada por uma consultoria norte-americana um dos motivos que levam às *startups* a falência é a falta de uma boa equipe (NEGÓCIOS, 2016), portanto, é essencial criar um departamento de RH estruturado, ou contratar um gestor de Gestão de Pessoas, tendo em vista que os recursos financeiros são escassos no início de vida da *startup*, que possa selecionar e contratar profissionais com perfis e competências técnicas aderentes à cultura organizacional da empresa, ou seja, que possuam como características, alta capacidade de execução, conforto com o crescimento acelerado e perfil multifuncional, uma vez que as *startups* têm equipes pequenas e alto volume de tarefas e atividades.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO, ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo Gil (2002) as pesquisas podem ser classificadas em três tipos: exploratórias, descritivas e explicativas. A presente pesquisa enquadra-se como exploratória, visto que possui o objetivo de investigar e analisar informações para torná-la mais explícita e familiar. Com relação à abordagem, que pode ser qualitativa ou quantitativa, esta pesquisa enquadra-se como qualitativa, pois não utiliza métodos e técnicas estatísticas, e a coleta de dados é realizada por meio de exploração e interpretação do ambiente natural e de seus fenômenos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O estudo foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica e documental, caracterizando-se como um estudo de caso. A classificação bibliográfica é dada às pesquisas que se baseiam em materiais formais e já publicados, como artigos científicos e livros (GIL, 2002; PRODANOV; FREITAS, 2013). Já as pesquisas documentais referem-se a estudos que utilizam materiais sem tratamento analítico, como jornais, revistas, tabelas, relatórios e documentos de empresas, etc. (FONSECA, 2002). E por fim, o estudo de caso é aplicado às pesquisas que se aprofundam em um ou mais objetos (YIN, 2001), buscando um conhecimento abrangente sobre eles, para então utilizá-lo de forma prática.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população a ser estudada neste trabalho é a empresa XXX (nome fictício), empresa fundada em 2015, na cidade de Curitiba. E a amostra é o setor de Gestão de Pessoas desta mesma empresa, responsável pela criação e manutenção de programas relacionados ao bem-estar profissional e pessoal dos colaboradores.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados secundários utilizados na pesquisa foram obtidos em documentos e no endereço eletrônico da própria empresa, além disso, foram coletados dados em jornais, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e livros, os quais foram utilizados para realizar o referencial teórico. Os dados foram examinados sob a técnica

qualitativa de análise de conteúdo, na qual se analisa o conteúdo dos dados e depois realizam-se inferências sobre eles (BARDIN, 1979).

4 HISTÓRIA DA *STARTUP*

*XXX e YYY são nomes fictícios.

Em 2007, na cidade de Curitiba (PR), foi criada a YYY, uma empresa que tinha como intuito integrar artesãos brasileiros aos grandes varejistas nacionais e internacionais, como a Natura, a Tok&Stok, o Walmart, entre outros, tanto por meio de lojas físicas quanto por meio das lojas virtuais, para a realização da venda de produtos fabricados por estes artesãos. Após perceber que o modelo de negócio da YYY não precisava se restringir apenas aos artesãos e que a adoção de vendas somente por meio eletrônico seria mais rentável, seu fundador e atual presidente criou a XXX em 2015.

A XXX é uma *startup* criada com o objetivo de realizar não somente a integração e administração do relacionamento entre lojista e canais de venda *online*, como Walmart, Cnova, B2W, entre outros, mas realizar todo o processo de pós-venda. Desta forma, o lojista tem acesso a uma plataforma desenvolvida pela XXX, na qual pode realizar a venda de produtos simultaneamente em todos os canais de venda *online* que possuem parceria com a empresa. Além disso, a plataforma provê uma solução de ponta a ponta para gerenciar produtos, estoque, pedidos e suporte ao cliente. O lojista vende seus produtos com o nome da XXX nesses canais e, portanto, a *startup* responde por todo o processo de pós-venda, através de resoluções de chamados e suporte a clientes finais (aqueles que compram os produtos nos canais de venda), através da equipe de atendimento. O lojista recebe a maior parte da comissão sobre a venda dos produtos (80%) e a XXX e os canais de venda *online* ficam com o restante (20%). Além disso, há um custo pela utilização da plataforma para o lojista que é paga na forma de mensalidade.

Como outras *startups* em fase inicial, a XXX possui investidores que realizam aportes financeiros e permitem a condução e a ampliação do negócio de forma acelerada. A empresa possui ainda cerca de 63 funcionários, dos quais a maioria (56) trabalha no escritório sediado em Curitiba (PR) e os demais (7), na modalidade de trabalho remoto em outros estados brasileiros.

4.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A XXX é uma *startup* que como qualquer outra, tem por característica um ambiente de trabalho informal e altamente focado na busca por resultados. Nela, estimula-se o trabalho em equipe, a proatividade, a visão sistêmica e busca-se profissionais com propósito de vida, valores claros e transparentes. Estas características organizacionais influenciam na captação de candidatos às vagas de emprego uma vez que o setor de Recursos Humanos seleciona profissionais que estejam alinhados ao perfil da empresa através da entrevista por competências, após o processo de triagem de currículos. A entrevista por competências é utilizada pela XXX, pois é considerada o tipo de entrevista mais apropriada pela organização, uma vez que o entrevistador conhece as competências que deseja constatar e avaliar no candidato. Nela são realizadas perguntas que tem por objetivo analisar as competências apresentadas pelo profissional, e para isso são sempre solicitados exemplos de situações vivenciadas por ele nos contextos pessoal e profissional. Depois de terem sido aprovados na entrevista, os concorrentes às vagas ainda deverão realizar uma prova de conhecimentos específicos de acordo com o cargo ao qual se candidataram. O candidato que obtiver o melhor desempenho na prova e na entrevista com o RH passa para a próxima etapa: a entrevista com o presidente da XXX, da qual só um candidato sai aprovado.

O setor de Recursos Humanos está estruturando muitos processos de gestão de pessoas da XXX, visto que a organização ainda é muito nova. Alguns desses processos são, por exemplo, o organograma da empresa que ainda não existe, a descrição de cargos que tem sido realizada conforme os novos cargos e postos de trabalho vão surgindo, além da definição da política salarial e de evolução de carreira na empresa. Tendo em vista esse cenário, foi identificada a necessidade inicial de criar um programa de avaliação de desempenho por competências que trouxesse benefícios a curto e longo prazos, tanto para a XXX quanto para os colaboradores. O objetivo do RH é criar futuramente um programa completo de Gestão de Pessoas por competências que possa auxiliar os funcionários a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que os ajudarão a executar melhor e de forma mais eficiente seu trabalho diário e contribua também para seu crescimento pessoal e profissional.

4.2 CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO “SHARE AND LEARN”

A XXX passou a utilizar o método de aprendizado 70-20-10, que é baseado nos estudos sobre aprendizagem de adultos e que também pode ser aplicado ao ambiente profissional. O método afirma que 70% do aprendizado de um profissional é adquirido por experiência própria, em seu trabalho e atividades diárias; 20%, por treinamentos com outros colaboradores, por meio de *feedbacks*, *coaching* e *mentoring*, por exemplo; e os 10% restantes são apreendidos através de cursos e treinamentos no modelo tradicional, por meio de aulas. O setor de Recursos Humanos da XXX tinha o objetivo de implementar um programa de avaliação de desempenho por competências que contemplasse a teoria do 70-20-10 e, portanto, o primeiro passo para criá-lo foi descrever os cargos da empresa e determinar as competências organizacionais necessárias a todos os cargos da empresa e funcionais (inerentes a determinados cargos), conforme o exemplo abaixo. As competências organizacionais foram determinadas por meio de reunião de *brainstorming* entre os gerentes, diretor e presidente da XXX e as competências funcionais foram determinadas pelas áreas da empresa.

| | | | |
|---|---|---------------|------------------------------------|
| Cargo: | Assistente Adm/Fin | Setor: | Administrativo / Financeiro |
| Reporte: | Analista Contábil; Analista Financeiro | | |
| Principal responsabilidade do cargo: | | | |
| Realizar as operações financeiras da XXX que envolvem pagamentos, descontos, extratos e relatórios aos sellers. Dar suporte aos setores financeiro e contábil da empresa, assim como responder as demandas financeiras que vêm do departamento de suporte. | | | |
| Descrição das atividades: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Repasses das vendas aos sellers. - Emissão de Notas Fiscais. - Responder tickets financeiros abertos pelo setor de suporte. - Controle de estornos, reembolsos e adiantamentos referente a operação da XXX. - Emissão de extratos e relatórios financeiros para os sellers. | | | |
| Educação: | | | |

| | | | |
|---|--|--------------|------------|
| Formação: | Superior cursando em Administração, Ciências Econômicas ou Contabilidade | | |
| Certificados: | Excel Avançado | | |
| Experiência: | Mínimo de 1 ano em função semelhante | | |
| Línguas: | Inglês | Nível | Avançado |
| Competência (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em Equipe: Transmite informações de forma sensata, de maneira clara e objetiva. Sabe ouvir e expressar suas ideias. Tem boa atuação no trabalho em equipe (com a sua equipe e com o todo), interage, contribui com o grupo e faz parte do time. Integra-se com facilidade com os colegas e respeita as diferenças individuais (COMPETÊNCIA DA XXX – ORGANIZACIONAL). - Orientação para resultados: Possui foco na concretização dos objetivos, metas e garante que os resultados desejados sejam alcançados, com foco em qualidade (COMPETÊNCIA DA XXX – ORGANIZACIONAL). - Flexibilidade: Diante de situações novas, consegue analisar as mudanças, mantém-se aberto a novas possibilidades e sugere novas alternativas. Consegue adaptar-se rapidamente às novas demandas de trabalho (COMPETÊNCIA DA XXX – ORGANIZACIONAL). - Dinamismo e Pro-atividade: É curioso e se antecipa às demandas de trabalho. Possui desenvoltura e iniciativa para realizar as atividades. Com frequência busca novas alternativas para executar as tarefas e assume a responsabilidade sobre os possíveis riscos (COMPETÊNCIA DA XXX – ORGANIZACIONAL). - Senso de Responsabilidade: Possui sentimento de dono, assume a responsabilidade, tendo como foco o sucesso do XXX. Tem consciência do impacto do seu trabalho, sabe que cada detalhe/ação é importante (COMPETÊNCIA DA XXX – ORGANIZACIONAL). - Capacidade para Trabalhar Sobre Pressão: mantém o equilíbrio emocional diante de conflitos e adversidades, mantém a racionalidade, imparcialidade, busca soluções criativas, sem perder foco no resultado (COMPETÊNCIA FUNCIONAL DESTE CARGO). - Raciocínio Lógico: Possui capacidade de identificar, articular, discriminar e avaliar criticamente os componentes de um processo ou de uma situação específica, relacionando a análise com os conhecimentos teóricos e metodológicos visando fornecer as informações válidas e precisas para a tomada de decisão (COMPETÊNCIA FUNCIONAL DESTE CARGO). - Organização: Define prioridades e organiza seu tempo dentro destas. Tem método para viabilizar os projetos e busca novas metodologias para o atingimento dos mesmos. Administra seu tempo com eficiência para garantir resultados dentro dos prazos estabelecidos (COMPETÊNCIA FUNCIONAL DESTE CARGO). - Habilidade Analítica: Possui capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica (COMPETÊNCIA FUNCIONAL DESTE CARGO). | | | |
| Criado por: | RH | Data | 18.05.2016 |

Quadro 1. Descrição de Cargo de Assistente Administrativo-Financeiro. Fonte: (XXX, 2016).

A partir das competências acima (Raciocínio Lógico, Organização, Habilidade Analítica, etc.) que são próprias do cargo de Assistente Administrativo-Financeiro e necessárias para o bom desempenho das atividades do cargo, e dos Valores (abaixo) e Competências da XXX (acima) e foi desenvolvido o programa *Share and Learn* (Compartilhe e Aprenda, em português). O objetivo do programa é oferecer palestras e cursos sobre temas que tenham relação com as tarefas cotidianas desenvolvidas pelos funcionários e/ou com os valores que a XXX quer estimular em seus colaboradores e que estejam alinhados à sua cultura organizacional. Esses cursos e palestras podem ser oferecidos por palestrantes/professores externos ou pelos próprios profissionais da empresa que tenham uma habilidade específica e possuem a vontade de compartilhar seus conhecimentos com os demais colaboradores.

Para o cargo citado acima, por exemplo, um dos requisitos necessários do ocupante é possuir proficiência no editor de planilhas da Microsoft (Excel). Caso o candidato aprovado no processo seletivo de emprego não possua o conhecimento de Excel no nível exigido pelo cargo, ele poderá participar de um curso ofertado por outro funcionário com uma habilidade maior no editor de planilhas. Outro requisito do cargo é possuir inglês em nível avançado, logo o mesmo poderia ser aplicado neste caso, ou ainda a XXX poderia pagar (parcial ou integralmente) um curso de inglês para o colaborador.

VALORES DA XXX

Não confundir Liberdade com Falta de Responsabilidade.
Foco em resultados, Produtividade. Ser excelente, sempre.
Visão do todo e não apenas da minha área.
O problema do outro também é meu problema.
Não encontrar justificativa, mas sim soluções.
Aceitar e pensar no que é melhor para a empresa e não para alguém.
Conviver em harmonia e sentir-se bem no ambiente de trabalho.
Respeitar o próximo e suas diferenças. Ter maturidade. Ser acolhedor.
Zelar pelo espaço comum, equipamentos e cultura.
Sentimento de dono, vestir a camisa.
Ideia boa é ideia compartilhada.
Focar mais, dispersar menos.
Celebrar vitórias e conquistas.
Feedback construtivo e contínuo.
Sem mi mi mi.

Quadro 2. Valores da empresa XXX. Fonte: (XXX, 2016).

A avaliação de desempenho por competências será, portanto, um meio para auxiliar no desenvolvimento das competências dos colaboradores e por consequência, do desempenho da XXX como empresa. Nesse sentido, a avaliação será constituída das seguintes etapas:

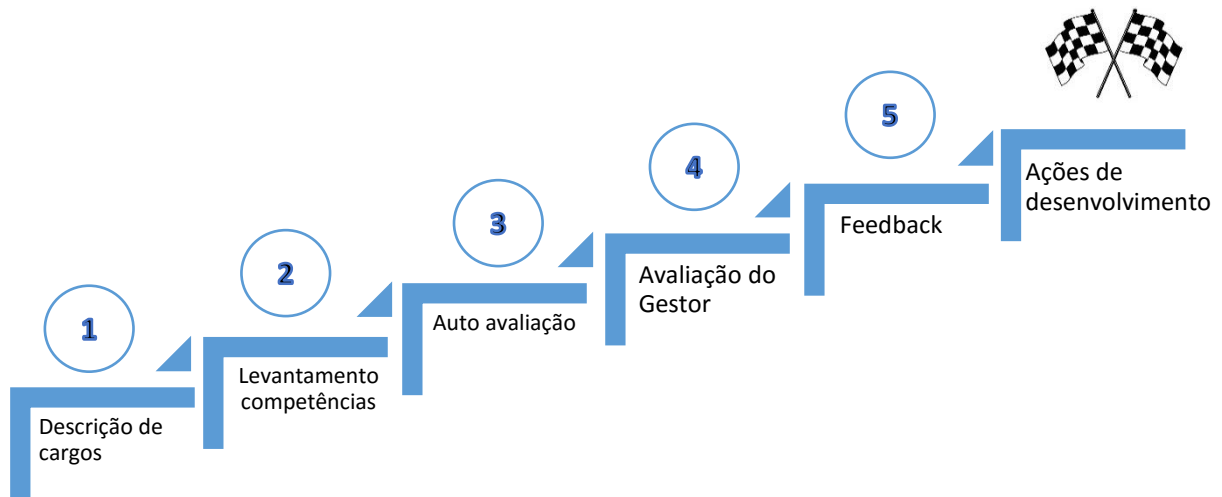


Figura 3. Fases do Processo de Avaliação por Competências. Fonte: (XXX, 2016).

Após a realização da descrição de cargos e o levantamento de competências organizacionais e funcionais, cada colaborador responderá a um relatório com sua percepção sobre a atuação no setor ao qual faz parte, considerando o quanto atende às competências organizacionais e funcionais (Nunca, Raramente, Com Frequência ou Sempre) e quais são suas oportunidades de melhoria e seus pontos fortes. Depois da auto avaliação, o gestor do funcionário preencherá o mesmo relatório com sua impressão sobre o desempenho do mesmo e também poderá incluir informações sobre as oportunidades de melhoria e os pontos fortes identificados no colaborador. Em seguida, os gestores e funcionários participarão de uma reunião para apresentação do *feedback* e partir daí o setor de gestão de pessoas poderá desenvolver novas ações e programas através do *Share and Learn* com o objetivo de diminuir as lacunas e deficiências técnicas e comportamentais, além de promover a melhoria contínua do desempenho dos profissionais da XXX.

A avaliação de desempenho por competências na empresa XXX possui mais uma etapa, na qual as metas das áreas são designadas pelo presidente, tendo um período máximo de tempo para serem cumpridas pelos setores e funcionários da organização. As metas são inseridas no sistema *online* Appus e os colaboradores podem incluir seus planos de ação de como pretendem alcançar as metas. A seguir há duas telas que oferecem uma visão geral do sistema:

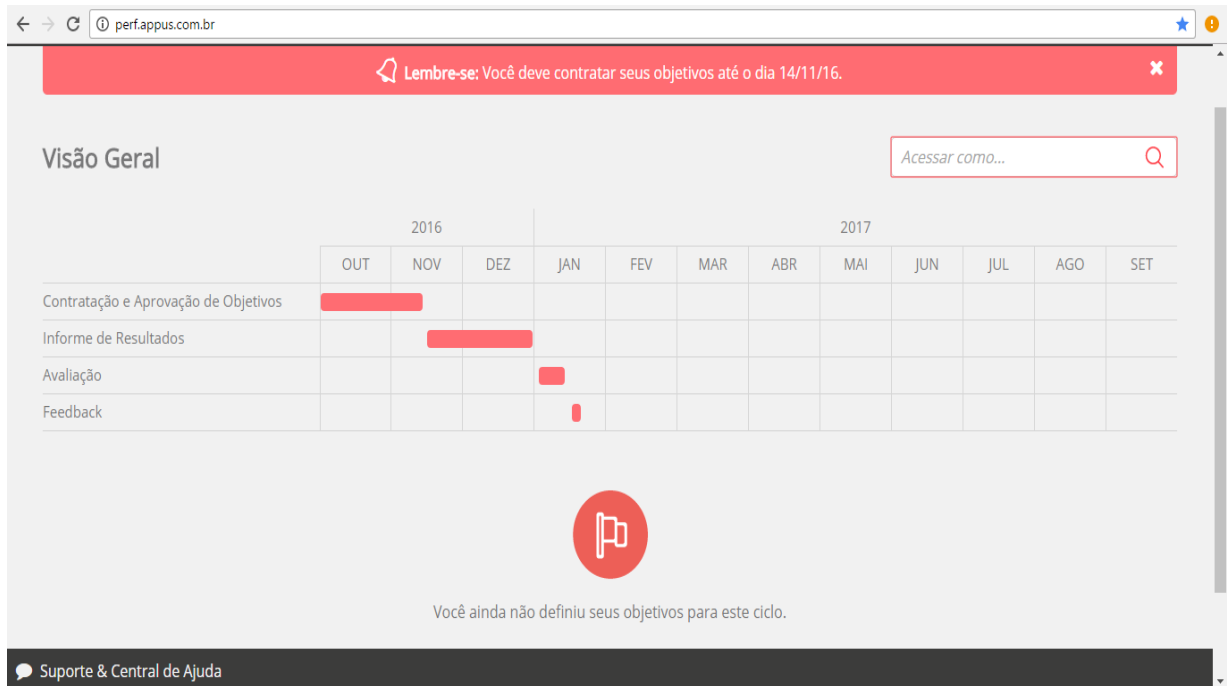


Figura 4. Visão geral do sistema Appus. Fonte: (XXX, 2016)

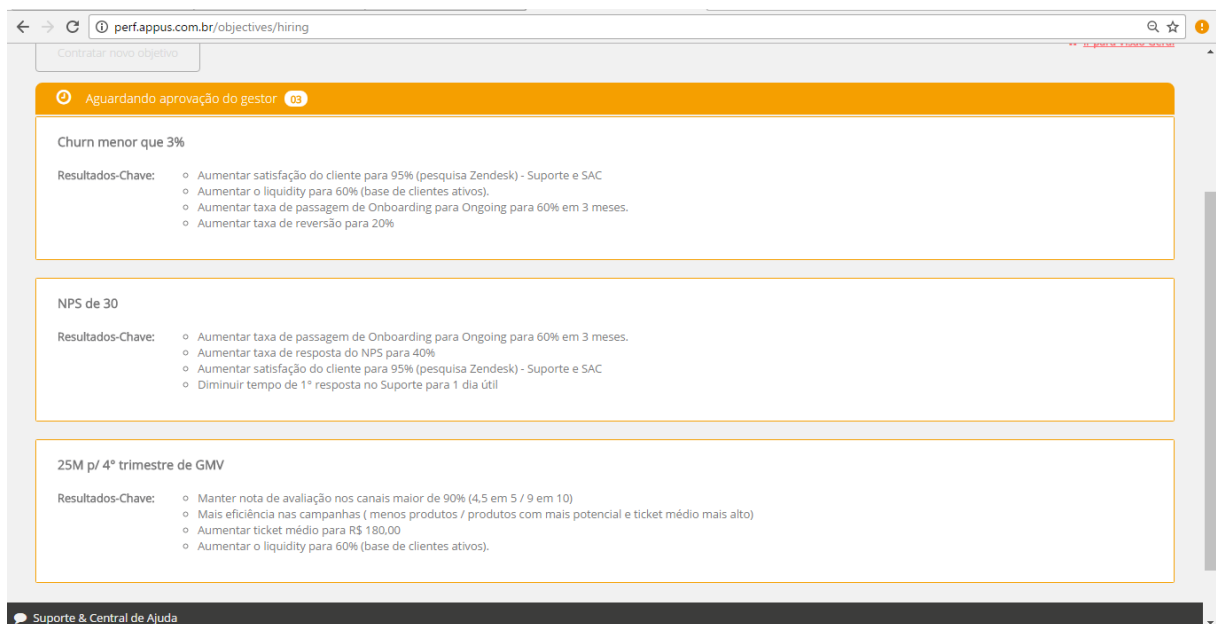


Figura 5. Objetivos definidos pelo presidente da XXX. Fonte: (XXX, 2016).

Caso as metas sejam atingidas, o setor de RH estuda a possibilidade de recompensa através de benefícios que não necessariamente estarão atrelados a gratificações monetárias.

5 CONCLUSÃO

Atualmente o papel dos Recursos Humanos (RH) não está limitado apenas aos serviços burocráticos, ou seja, atendimento aos aspectos legais/trabalhistas, realização da folha de pagamento, entre outros, cabendo ao setor também o controle e acompanhamento de outros parâmetros ligados a aspectos intangíveis, como a satisfação dos funcionários, nível de motivação dos mesmos, etc. Diante desse novo cenário organizacional e setorial, o RH precisa ter múltiplos papéis, o operacional (curto prazo) e o estratégico (longo prazo), e deve assumir o compromisso de monitorar as metas qualitativas e quantitativas no curto e longo prazo buscando adicionar valor à organização como um todo (ULRICH, 1998). No foco operacional a área possui como rotina a “[...] prestação de serviços internos, como recrutamento e seleção, cargos e salários, etc., sem preocupação com a vinculação destas atividades às políticas e estratégias organizacionais” (FACCHINI e BIGNETTI, 2004, p. 1.466). Já no eixo estratégico, “[...] a concentração é na obtenção de resultados organizacionais, visando à integração das práticas (que inclui as atividades operacionais) aos objetivos e resultados desejados” (FACCHINI e BIGNETTI, 2004, p. 1.466). Portanto, é de extrema importância que o RH desenvolva processos de gestão de pessoas que estejam alinhados à estratégia organizacional e, principalmente em empresas como as *startups*, nas quais uma das deficiências é justamente a carência em processos organizacionais, uma vez que são empresas pequenas, com crescimento rápido, recursos financeiros escassos e vindos de aportes de capital de terceiros, sendo necessário a prestação de contas aos investidores sobre a utilização do dinheiro e as metas alcançadas pela organização. Considerando este cenário no qual está inserida e suas características, a XXX está gradualmente implementando processos, inclusive os de gestão de pessoas que possam acompanhar o dinamismo de seu crescimento e para isso escolheu processos de gestão de pessoas por competências para iniciar a implantação das competências como estratégia empresarial. Na *startup* já pode-se perceber os bons resultados que eles vêm gerando, tanto na seleção de candidatos às vagas pela entrevista por competências, que possuem o perfil muito alinhado aos valores da XXX (a taxa de desligamento de pessoal é bem baixa, pois quase todos que foram contratados ainda permanecem na *startup*), quanto no atingimento de metas e melhoria técnica e comportamentais dos profissionais através da avaliação de desempenho por

competências. Constatou-se também que as metas estão sendo alcançadas em tempos menores que os previamente estipulados e de forma mais eficiente, o que contribui para que a XXX baseie toda a sua gestão de pessoas em gestão por competências, visando resultados ainda melhores futuramente,

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BITENCOURT, Claudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASSCOM – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. (São Paulo). **Start Up**. Disponível em: <<http://www.brasilitplus.com/brasilit/upload/download/1416332923startups.pdf>>. Acesso em: 03/12/2016.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE; João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CERIBELI, Harrison Bachion; ALMEIDA, Carolina Áurea Matos de. **Gestão por Competências: um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil**: Skills Management: a case study in an industry in Brazil. GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad. Vol. 9, Num. 1, 118-130, Jan. 2015. ISSN: 19887116.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Lourenço. **Formulação de uma metodologia de modelagem de processos de negócio para implementação de workflow**. 2009. 130 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

FACCHINI, Ana Rita; BIGNETTI, Luiz Paulo. **O executivo de recursos humanos e a qualidade: perspectiva atual e futura**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?: Afinal, o que é uma startup?**. São Paulo. 03/02/2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 16/10/2016.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

KRAJEWSKI, Lee et al. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm e colaboradores. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. 1ª ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NEGÓCIOS, Pequenas Empresas e Grandes. **Principal dificuldade de startups no início do negócio é montar equipe**. Globo, [S. l.], 05/06/2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2016/06/principal-dificuldade-de-startups-no-inicio-do-negocio-e-montar-equipe.html>>. Acesso em: 04/12/2016.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8. Ed. São Paulo: LTr, 2002.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-Sucedidas** / Eric Ries; [tradução Texto Editores]. – São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SEBRAE. **O QUE SÃO AS STARTUPS**. Disponível em: <<http://sebraelikeaboss.com.br/case2014/o-que-sao-startups/>>. Acesso em: 27/11/2016.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

XXX (2016). Documentos cedidos pela área de Gestão de Pessoas da empresa XXX.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.