



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Uma análise sobre a ausência da área de RH  
em uma Startup**

**Loïc Sampaio Vale Emery**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, 05 de junho de 2017.



**Loïc Sampaio Vale Emery**

**Uma análise sobre a ausência da área de RH em uma  
Startup**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Edmundo Eutropio

Rio de Janeiro  
05 de junho de 2017.

## Resumo

Emery, Loic Sampaio Vale. Uma análise sobre a ausência da área de RH em uma Startup. Rio de Janeiro, 2017. 25 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Souza, Edmundo Eutrópio (Orientador)

Em dias atuais, vemos empresas buscando maior competitividade e trabalhando arduamente para se manter presente no mercado em que atua. Cada dia é mais nítido no mundo empresarial a importância do capital humano para se manter no mercado e alcançar o crescimento desejado. Mesmo assim, ainda é comum vermos empresas com pouco tempo no mercado sem uma área estruturada de Recursos Humanos. Neste contexto, este estudo tem como finalidade entender os motivos da ausência de uma área de Recursos humanos em uma específica Startup. Para isso foram feitas entrevistas com funcionários da empresa Passei Direto e posteriormente uma análise para ter uma visão da necessidade da área de Recursos humanos na empresa.

### Palavras-Chave

Recursos Humanos, Startup, Capital Humano, Empreendedorismo, Estratégia

## Abstract

Emery, Loic Sampaio Vale. An analysis of the absence of the HR area in a Startup. Rio de Janeiro, 2017. 25 p. Course Completion Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro. Souza, Edmundo Eutrópio (Advisor)

In current days, we see companies seeking greater competitiveness and working hard to remain present in the market in which it operates. Every day is clearer in the business world the importance of people to stay in the market and achieve the desired growth. Even so, it is still common to see companies with a

short time in the market without a structured Human Resources department. In this context, this study aims to understand the reasons for the absence of a Human Resources department in a specific Startup. For this purpose, interviews were conducted with employees of the company Passei Direto and later an analysis to have a vision of the need of the Human Resources department in the company.

Key words

Human Resources, Startup, Human Capital, Entrepreneurship, Strategy

## Sumário

1 Introdução	1
2 Contexto e realidade investigada	4
3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade	8
4 Análise da situação e proposta de solução	14
4.1. Recrutamento e seleção	14
4.2. Retenção de equipe	15
4.3. Cultura organizacional	15
4.4. Avaliação de desempenho	16
4.5. Reconhecimento	17
4.6. Treinamento e desenvolvimento	18
4.7. Análise geral	18
5 Conclusões e contribuições do estudo	20
6 Referências	23
Anexo 1	24

## 1 Introdução

Ao longo da história, fatores como a globalização mudaram as tecnologias e os processos organizacionais, conseqüentemente, empresas tiveram que mudar suas estratégias para continuar sendo competitivas ou para crescer e serem mais presentes no mercado atuante.

Segundo Ulrich (1998) “A globalização domina o horizonte competitivo”, a globalização sempre estimulou que novos produtos fossem criados, novos meios de consumo fossem adquiridos e conseqüentemente novos mercados fossem estruturados. Onde há um novo mercado há novas empresa, e neste momento a competitividade se torna um fator de extrema importância na vida de uma empresa.

Por estes fatores, ao longo dos anos a área de Recursos Humanos passou a ter uma maior presença nas organizações. Segundo Soviensi e Stigar (2008), o que há de mais importante dentro de uma empresa são as pessoas. Os autores também afirmam que competitividade independente do mercado, vem através de inovação, e para ter inovação é necessário capital humano. Vemos aqui que as empresas passam a ter maior foco nas pessoas e começam a compreender que desenvolver este capital humano é fundamental para ser competitiva.

Segundo Ulrich (1998), o capital intelectual de uma organização só será produtivo se for estimulado a ser eficiente e trazer resultados para a empresa. Nesse momento a área de Recursos Humanos se transforma em uma área de maior importância estratégica, já que para os objetivos serem alcançados a presença dos Recursos Humanos se tornou essencial.

Por isso empresas hoje em dia procuram implementar áreas de Recursos Humanos que tenham suas operações diretamente focadas nos objetivos da organização. Logo, a área de Recursos Humanos teve que passar a ser uma área mais atuante nas decisões estratégica na empresa.

Vemos também que a área de Recursos Humanos se torna cada vez mais comum nas organizações, independente do tamanho da empresa. Líderes e empreendedores tem hoje maior conhecimento da importância desta área e como ela é de relevante para o negócio.

Ulrich (1998) além de afirmar que a área de Recursos Humanos é essencial para que as empresas sejam competitivas, também assinala que elas devem ter a agilidade de transformar estratégias em ações, devem ser eficientes em seus processos, estimular o bom desempenho dos funcionários e auxiliar nas mudanças necessárias. Ulrich (1998) ressalta, a área de Recursos Humanos deve se tornar um parceiro estratégico, estando presente junto com alto comando e dos diretores na hora de tomar decisões que referem ao planejamento estratégico e auxiliar as execuções que visam os objetivos da empresa.

No entanto, segundo Oliveira (2010), ainda é comum encontrar empresas que evitam estruturar a área de Recursos Humanos, dando prioridades aos setores com atividades fim como a área financeira e comercial. As principais organizações sem uma área de Recursos Humanos implementada são as pequenas empresas, organizações que estão nos primeiros anos de suas atividades e Startups.

Pergunta-se então por que uma área tão importante custa tanto a ser estruturada? Para entender o motivo deste fenômeno, o presente estudo tem como objetivo compreender os motivos pelo qual a Startup Passei Direto não possui uma área de Recursos Humano estruturada.

Estudamos então a empresa Passei Direto, criada em 2012 e lançada no mercado de educação em 2013 e que até o dia de hoje ainda não encontrou necessidades de implementar uma área de Recursos Humanos. Com a Passei Direto fizemos algumas entrevistas em busca de primeiramente saber em que ciclo de vida a empresa está, se ela possui ou não as funções da área de Recursos Humanos disseminada nas áreas da empresa e por fim tentar compreender o motivo da empresa ainda não ter estruturado a área de Recursos Humanos. Roteiro das entrevistas em anexo (Anexo 1). Por último foi feita uma análise crítica da ausência desta área na Passei Direto e no final do trabalho compreenderemos se na situação atual da empresa é realmente ideal ou se seria necessário investir na implementação da área de Recursos Humanos.

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para empreendedores pois, poderão compreender as necessidades de se possuir uma área de Recursos Humanos e como ela pode ser importante estrategicamente. Este estudo também poderá ser útil para profissionais de Recursos Humanos, pois conhecerão uma situação real de uma empresa sem uma área de Recursos Humanos estruturada e como suas funções podem ser importantes. Além destes, o estudo também se apresenta relevante para os

investidores, já que é importante que eles tenham ainda mais conhecimentos sobre a importância que o RH estratégico muitas vezes entrelaça estratégias empresariais.

## 2 Contexto e realidade investigada

Este estudo foi feito na empresa Passei Direto, uma Startup fundada em 2013, que está inserida no mercado de educação, voltada para o público acadêmico e que tem como principal ferramenta a tecnologia. Ela tem como sócios Rodrigo Salvador (CEO) e André Simões (CTO). Ambos se conheceram em 2012 na universidade em que estudavam, a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO). Atualmente a empresa possui mais de 7 milhões de usuários e recebeu em 2013 pela Eureka e pela Endeavor Brasil o prêmio de Startup Universitária.

Antes de entrar a fundo no startup Passei Direto, é importante primeiro entender o que são startups. Segundo Cardoso (2012) são empresas jovens, criativas e inovadoras, de pequeno porte que tem potencial que atrair interesse do mercado onde atuam. O conceito de startup vem dos Estados Unidos, e significa justamente pequenas empresas com alto nível de inovação no seu produto ou serviço prestado. Estas startups normalmente buscam investimento para poder crescer mais rapidamente. Alguns exemplos de startups bem-sucedidas são Apple Facebook e Google.

Voltando a Passei Direto, o Rodrigo co-fundador da empresa em 2012 cursava Administração de Empresas e alguns anos antes de criar sua empresa já havia tido uma ideia para um negócio, com o objetivo de compartilhar livros acadêmicos online gratuitamente. Rodrigo havia a expertise administrativa para gerir uma empresa, mas não conhecia a tecnologia necessária para que a sua ideia fosse concretizada. Após duas tentativas fracassadas Rodrigo conheceu André Simões, então aluno de Engenharia de Computação, também na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO). Juntos aprimoraram a ideia do negócio, viram que existiam vários tipos de redes online, redes sociais como Facebook, redes profissionais como LinkedIn, mas não existia uma rede Acadêmica, logo se perguntaram por que não existia uma rede “social” com foco em universitários. Viram então uma oportunidade em que poderiam seguir e desenvolveram a ideia de uma Rede acadêmica.

Em 2012, a ideia dos sócios teve seu primeiro investimento de R\$ 550.000,00 de um grupo de empresas de tecnologia onde na época André

trabalhava. Isso auxiliou os sócios a começar a estruturar a empresa para que no ano seguinte em 2013, a ideia saísse do papel. A empresa passa a se chamar Passei Direto, com o objetivo de compartilhar tudo que é considerado conteúdo de valor acadêmico para alunos universitários, desde à materiais de estudo, vídeo-aulas, PowerPoint, textos, livros, exercícios, informações sobre disciplinas até um meio de comunicação em forma de chat onde alunos cadastrados podem ao mesmo tempo que estudam podem se comunicar com amigos e trocar ideias sobre assuntos acadêmicos. Isso é um grande diferencial para a empresa pois conecta alunos do Brasil todo em um só lugar, fácil de ser usado para que possam usufruir dos seus materiais necessários.

O material da Passei Direto é todo colaborativo, alunos cadastrados inserem seus documentos na plataforma para que outros alunos possam desfrutar do material, isso faz com que o todo o conteúdo dentro da Passei Direto seja totalmente gratuito.

O publico alvo da Passei Direto hoje são principalmente universitários lusófonos. Há, no entanto 10% de seus usuários que são pessoas prestando ou se preparando para algum tipo de concurso. No começo o publico alvo eram somente alunos de universidades do Rio de Janeiro, mas com o crescimento e excelente aceitação de seus usuários, houve uma expansão para usuário de universidades de todo o Brasil. Hoje a Passei Direto tem alunos cadastrados em universidades do Sul como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) até ao Acre no Norte do Brasil, há também usuários de universidades em cidades de Portugal como Lisboa e Porto. Atualmente a Passei Direto possui mais de 7 milhões de usuários e o objetivo dos sócios continua sendo expandir o número de usuários na empresa, para isso eles pretendem futuramente investir no público de países que falam inglês, o que segundo Rodrigo pode significar um novo “boom” de novos alunos cadastrados.

O primeiro “boom” da Passei Direto foi ainda em 2013 quando abriram para todas as universidades do Brasil, onde houve um salto de 1000 para 2.500.000 usuários em apenas nove meses e sem fazer algum tipo de campanha de marketing. A partir desde momento número de usuários foi crescendo esporadicamente.

Ainda em 2013, veio mais um investimento, agora de R\$ 4.200.000,00 de um fundo americano que ao longo dos anos já vinha investindo em algumas startups brasileiras. Este novo aporte auxiliou a empresa a aprimorar a sua tecnologia, melhorando sua plataforma, investindo em design, estruturando novas áreas dentro da empresa e recrutando novos funcionários.

No ano seguinte, 2014, veio o terceiro e último investimento até o momento, R\$ 23.000.000,00 vindas de três diferentes empresas, uma delas americana forte no mercado de educação online americano, que fez pela primeira vez um investimento no Brasil. O destino desse investimento continua sobre sigilo mas sabe-se que será usado e tem sido usado para a expansão de negócio. De 2014 para cá, a a Passei Direto modernizou sua plataforma, criou um aplicativo para smartphones, quadruplicou o número de arquivos na rede, aumentou o número de usuários e hoje já produz conteúdos de estudo próprios (vídeo aulas e exercícios) para seus clientes cadastrados. Além disso, a Passei Direto também fez parcerias com empresas para divulgação de vagas de emprego principalmente estágio aqui no Brasil.

Como dito anteriormente, há a ideia de longo prazo é de continuar internacionalizando, expandir a Passei Direto para fora de países lusófonos, a empresa também tem o objetivo de diversificar seu público alvo para pessoas mais novas e também mais velhas, abrangendo o ensino médio, pós-graduações e mestrados.

A empresa está em crescimento, já está prestando bem o seu serviço online, apresentam também qualidade no serviço prestado, há significativo crescimento de usuário na sua plataforma e outro ponto importante é o número de funcionários que também vem crescendo, atualmente com 45 funcionários a empresa demonstra necessidade de uma equipe maior. Logo vemos que o foco da Passei Direto não é mais o de sobreviver e sim de conseguir cada vez um maior crescimento.

A Passei Direto é uma empresa de tecnologia dentro do mercado de educação. O Brasil em 2014, segundo o MEC/INEP, possuía o quinto maior mercado de ensino superior do mundo, já na América Latina era o primeiro com aproximadamente 8 milhões de matrículas. O ensino superior é representado de três formas, a Graduação, onde são permitidos alunos que já tenham concluído o ensino médio. A Pós-graduação, no Brasil inclui o Mestrado, o Doutorado, o Aperfeiçoamento e a Especialização, aqui são aceitos alunos que já são graduados e diplomados. Por último temos as Extensões, que irão variar de acordo com as instituições que as aplicarem.

Segundo dados do Censo da Educação de 2015, divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), houve queda no número de novas matrículas no ensino superior. Houve um crescimento de 2,5% no número de calouros e veteranos na graduação, crescimento considerado

extremamente baixo. Universidades privadas tiveram crescimento um pouco maior neste quesito, com 3,5%.

O Censo da Educação de 2015 também demonstra que cursos como Administração, Direito, Contabilidade e Pedagogia são os com maior número de inscritos. Estes cursos juntos representam 33% das matrículas de graduação. Já o número de alunos que concluíram seus devidos cursos aumentou, 11% de 2014 para 2015.

Por outro lado, o setor da educação pode ser algo bom para empreendedores, tem sido comum investimentos neste setor na esfera pública e privada. Estes investimentos ao longo dos anos têm crescido, o Plano Nacional da Educação (PNE) é um exemplo, tendo em vista investir 10% do PIB no setor da educação.

Um estudo feito pelo sistema FIRJAN, que é formado por organizações como FIRJAN, CIRJ, SESI, SENAI, IEL, constata que de 2012 a 2017 o uso de tecnologia aumentou no setor da educação. Cresce o investimento em tecnologias em salas de aula. A *internet* e a tecnologia da informação se tornaram também mais presente no dia a dia dos estudos dos alunos. Vemos que investimento em plataformas de ensino e reforços online podem ser um caminho para empreendedores.

Um estudo realizado em 2015 pela Global Entrepreneurship Monitor descreve que a taxa de empreendedorismo no Brasil vem crescendo, atualmente com 39%. O setor da educação pode ser uma oportunidade já que cresce o investimento e a necessidade de complementação de estudos.

A Passei Direto por ser inovadora não possuía concorrentes diretos até recentemente, hoje já existem sites para compartilhar artigos acadêmicos como a MeSalva, a RespondeAí que também investem em vídeo aulas e conteúdos próprios, mas ainda são muito novos e pouco conhecidos. Elas, no entanto, não são consideradas redes acadêmicas ou redes sócias acadêmicas, são somente sites padrão onde é possível assistir vídeos e visualizar documentos online, não podendo baixar. Existem outros sites de artigos acadêmicos como Trabalhos Feitos, mas que são pagos. A Passei Direto por ter sido a primeira e já estar a mais tempo no mercado, possui maior número de arquivos e mostra ter maior fidelidade dos usuários, além de possuir vantagens como ser 100% gratuito.

### 3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade

Visando obter respostas para alcançar os objetivos do trabalho, foram feitas entrevistas com o CEO e co-fundador da Passei Direto, Rodrigo, uma coordenadora da área de Operações, Marina e um engenheiro de software, Gabriel. Estas entrevistas foram realizadas nos meses de abril e maio de 2017 através de vídeo conferências. Nestas entrevistas foram abordadas questões sobre a história da empresa, a vida da empresa, o ciclo e que ela está, o mercado em que ela está inserida, e diferentes pontos sobre as principais funções da área de Recursos Humanos.

O primeiro objetivo das perguntas foi de compreender em que momento do ciclo empresarial a Passei Direto se encontra. Segundo Adizes (2002), o primeiro estágio de uma empresa é o “Namoro”, a empresa ainda não nasceu, mas o empreendedor já formula uma ideia para o seu negócio, neste momento é importante que a ideia amadureça para que futuramente seja posta em prática. No estágio do “Namoro”, o empreendedor deve por em vista as necessidades do mercado, entender como a sua empresa gerará os riscos presentes no mercado e ter bem claro quais serão as funções da empresa e como estas funções serão realizadas. O estágio do “Namoro” vira passado quando o fundador da empresa assume os riscos e cria sua empresa, entra a fase da “Infância”.

Adizes (2002) afirma que o estágio da “Infância” é uma fase delicada, pois a empresa ainda é muito vulnerável. É crucial a dedicação do fundador e injeção de capital de giro, pois evitará crises indesejáveis, que neste momento pode com facilidade se tornar a morte da empresa. Nesta fase é comum empresas terem desempenhos inconsistentes, logo o papel do fundador é de extrema importância para que o negócio mantenha o seu foco e controle.

Até este ponto, sobreviver no mercado é objetivo principal, a partir do momento que se entra no estágio do “Toca Toca” o que é almejado é o crescimento da empresa. Nesta fase, a organização tem um maior foco nas pessoas, o fundador agora passa a delegar, entregando em outras mãos tarefas importantes. É importante citar que neste momento é comum que os novos funcionários entrem na empresa, mas ainda não tenham os valores da empresa no seu “sangue”, a partir de agora este é um ponto a ser trabalhado.

Já no estágio seguinte a “Adolescência”, o fundador além de passar tarefas, também passará autonomia para sua equipe, outros membros da empresa agora terão maior autoridade de decisões a serem tomadas. Logo vemos cada vez mais a importância do capital humano na empresa, nesta fase é fundamental escolher bons profissionais e principalmente evitar que eles deixem a empresa. Na fase da “Adolescência” os objetivos das organizações devem ser passados para seus funcionários com muita clareza, segundo Adizes (2002) “se o sistema administrativo e a institucionalização da liderança tiverem sucesso, a organização estará preparada para passar para a fase da Plenitude”.

A plenitude ou também conhecida como Maturidade é considerada o pico da organização, a melhor fase de uma empresa. Os valores, a visão e a missão da empresa está bem disseminada entre os funcionários, as funções estão bem estruturadas e o lucro e o crescimento continuam aumentando. Adizes (2002) cita que estar no estágio da “Maturidade” significa crescimento, e continuara nessa crescente se ela continuar se inovando, caso contrário após chegar ao cume o único trajeto a frente é o para baixo.

A empresa entra então no primeiro estágio no sentido oposto do crescimento, o estágio de “Estabilidade”, considerado o começo do fim de uma organização, nesta fase é comum vermos menos encorajamento na equipe, a visão torna-se ultrapassada e o espírito criativo começa a se perder. O estágio da “Aristocracia” começamos a ver os problemas aparecerem e aí investe-se mais em controlar os problemas que investir em inovação. Os dois últimos estágios são a “Burocracia incipiente” e a “Burocracia e Morte”, na incipiente o foco da empresa é só a sobrevivência, neste momento há muito conflito interno e uma procura incessante de encontrar o causador dos problemas o que causa brigas internas, demissões e pedidos de desligamento. No estágio da “Burocracia e Morte” há total descontrole da empresa, pouco interesse nas funções, compromissos e com o tempo leva a morte da empresa.

De acordo com taxonomia de Adizes (2002), podemos concluir que a Passei Direto já se encontra no estágio de Toca Toca, também conhecido como o estágio da pré-adolescência. Se conclui isso pois, a empresa já está prestando bem o seu serviço na sua plataforma, apresentam também qualidade no serviço prestado, há significativo crescimento de usuário na sua rede acadêmica e outro ponto importante é o numero de funcionários que também vem crescendo, atualmente com 45 funcionários a empresa demonstra necessidade de uma equipe maior. Logo vemos que o foco da Passei Direto não é mais o de sobreviver e sim de conseguir cada vez um maior crescimento.

Para crescimento de qualquer empresa, é necessário contratar mais capital humano. A Passei Direto sentiu essa necessidade e de 2013 para 2017 passou de 10 para 45 funcionários. Uma das perguntas feitas para os entrevistados diz respeito ao recrutamento e seleção de novos empregados. Como sabemos, a empresa não possui uma área de Recursos Humanos para o recrutamento e seleção, logo, segundo Rodrigo, cada área contrata seus novos funcionários, mas o processo de recrutamento tende a ser igual em toda a empresa, a vaga é publicada e dinâmicas de grupo e entrevistas são feitas, buscando os candidatos que tenham as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo e tenham os objetivos similares ao da empresa. A entrevista é sempre feita com o diretor da área e até pouco tempo para finalizar uma última entrevista era feita com o fundador da empresa, nas palavras de Rodrigo “quase sempre uma última entrevista comigo”. Esta última entrevista com o fundador da Passei Direto não acontece mais em todos os casos, já que o Rodrigo em algumas situações não possui tempo para realizar estas entrevistas.

A Passei Direto procura funcionários que tenham três características que moldam os valores da empresa, a primeira é foco, que novos funcionários saibam o que é importante na empresa e que essas pessoas sejam acima de tudo trabalhadora. O segundo é aprendizado, a Passei Direto quer funcionários que estejam sempre aprendendo e que queiram sempre evoluir na empresa. E por último, impacto, a Passei Direto quer funcionários que façam a diferença.

Outro ponto discutido foi o de retenção da sua equipe, a Passei Direto tem uma taxa de *turn over* bem baixo, é considerado raro seus funcionários pedirem demissão ou serem demitidos, nenhum dos seus diretores na empresa pediram demissão ao longo dos quatro anos da Passei Direto, a única exceção com maior número de pedidos de demissões são os desenvolvedores, segundo Marina, este é um ponto que deve ser trabalhado.

Rodrigo afirma que para que seus funcionários permaneçam na empresa eles investem em um bom clima organizacional, bom relacionamento e um ambiente de trabalho saudável dentro da Passei Direto. Para que haja um bom relacionamento na empresa, Rodrigo diz que é necessário disseminar bem a cultura da empresa e que os valores estejam bem claros entre todos os funcionários. Além disso, para que haja um bom ambiente de trabalho a Passei Direto possui horários flexíveis, trajas flexíveis e sempre há bolos e cervejas na cozinha. Também insistem em se reunir sempre para comemorar suas vitórias, com o intuito de ali não ser só um ambiente de trabalho, mas sim uma segunda casa ou uma segunda família. Rodrigo também afirma que o bem-estar do

funcionário é crucial para um bom desempenho. Gabriel comenta que todos são muito unidos na empresa, todas as áreas trabalham juntas o que ajuda a todos a se conhecerem melhor e tornar o dia a dia de trabalho mais informal. Outro aspecto citado por Gabriel são os trajés e horários flexíveis que para ele são pontos simples, mas que fazem diferença no bem-estar dos funcionários.

A disseminação dos valores e a cultura é feita pela área de Operações, ela também é responsável pelo relacionamento com os clientes e a área jurídica. No caso da disseminação da cultura, Marina comenta que eles investem muito na comunicação interna, assim deixam bem claro quais são os objetivos da empresa, quais estratégias devem ser tomadas e quais são os valores da empresa. Gabriel afirma que os valores da empresa são claro para todos os funcionários, além da área de Organizações estar sempre presente no dia a dia dos funcionários, os valores da Passei Direto também ficam exibidos nos murais da empresa.

Na questão de relacionamento com cliente, as respostas dos entrevistados foram bastante vagas, Rodrigo afirmou que o principio é deles serem sempre muito atenciosos com os seus clientes e que fizeram inúmeras pesquisas para que possam melhor atende-los. Marina complementou que também fazem pesquisas de satisfação e que o atendimento é bem humano, mas não quiseram especificar como funciona e quais ferramentas utilizam.

Em outra parte das entrevistas, foram abordados os temas referentes ao desenvolvimento e aprendizado dos funcionários, foi perguntado para Rodrigo se existia algum incentivo ou investimento em aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, e se sim, quais seriam. Rodrigo respondeu que uma vez por mês todos os funcionários se reúnem para que Rodrigo e os eventuais diretores deem um *feedback* para as equipes sobre o mês que passou, com o intuito de que primeiramente haja mais motivação na equipe e também que estas reuniões e *feedbacks* sejam proveitosos para aprendizado de todos os funcionários.

O desempenho dos funcionários e das equipes da Passei Direto são avaliados trimestralmente, pelo comportamento, técnica e pelos impactos nos resultados da empresa. Foi perguntado se existia algum processo de reconhecimento ou recompensa para destacar estes funcionários, Rodrigo disse que sempre demonstram reconhecer bons desempenhos, fazendo sempre que possível algumas comemorações em grupo. Rodrigo também cita que pode acontecer eventuais aumentos de salários. Já Marina comenta ser comum estas comemorações, mas que os eventuais aumentos são bem raros.

Uma das funções de grande relevância da área de Recursos Humanos, são os treinamentos. É muito importante contratar pessoas que tenham conhecimento, espelhem os valores da empresa, sejam compromissados, mas também é importante preparar estes indivíduos para que integrem mais facilmente no dia a dia da empresa. Treinamentos para os funcionários também são importantes pois estratégias mudam ao longo dos anos, novas tarefas passam a ser fundamentais e novas tecnologias são implementadas. Investimento em treinamento pode reduzir o tempo de adaptação e o número de erros. Na Passei Direto Rodrigo nos diz que os treinamentos são feitos diretamente com a área em que atuam, eles não possuem algo formal, os funcionários vão aprendendo ao longo do tempo com a sua equipe. Podemos concluir aqui que a Passei Direto não investe o suficiente em treinamento.

A última parte da entrevista foram feitas perguntas abertas para Rodrigo e Marina. Como Gabriel não possui muito conhecimento sobre a área de Recursos Humanos, para ele não foram feitas estas perguntas. Para Rodrigo foi perguntado por que a área de Recursos Humanos ainda não havia sido estruturada na Passei Direto. Sua resposta abordou dois pontos, o primeiro ponto, o que explica a ausência da área de Recursos Humanos foram os custos, Rodrigo e seu sócio André não quiseram arcar com os custos de estruturar e ter esta área. Segundo ponto, Rodrigo comenta que para ele todas as áreas da empresa dever ter a expertise de contratar e gerir as pessoas. Ele também cita que a área de Operações já faz algumas das funções que uma área de Recursos Humanos faria, disseminando a cultura e auxiliando também que as outras áreas tenham habilidades necessárias para que a cultura e valores sejam mantidos e o bem-estar prevaleça.

Para os dois entrevistados foi perguntado se a Passei Direto possuía algum tipo de necessidade de estruturar uma área de Recursos Humanos. Rodrigo afirmou que ainda não tiveram essa necessidade, ele e a área de Organizações ainda conseguem gerir as funções da área de Recursos Humanos sozinhos. Marina comenta que aos poucos Rodrigo passa a se distanciar mais destas tarefas, mas que a área de Operações arca com estas funções. Marina, no entanto, acredita que futuramente talvez seja necessário contratar funcionários para a área de Operações que tenham maior conhecimento em Recursos Humanos.

Por último, foi perguntado se a Passei Direto pretendia estruturar uma área de Recursos Humanos em algum momento, e se sim, qual momento seria o ideal. Marina respondeu que a empresa está em um bom momento e não

acredita que haja necessidade de estruturar a área de Recursos agora, talvez daqui a alguns anos quando a empresa estiver maior. Rodrigo teve uma resposta parecida, ele afirma que eventualmente será necessário implementar a área de Recursos Humanos, mas que isso só irá acontecer quando ele e a área de Operações não conseguirem mais sozinhos acompanhar essas funções da empresa e se caso for estruturada, provavelmente será implementada na área de Operações. Ele complementa que o momento ideal para que eles estruturem a área de Recursos Humanos é quando a Passei Direto chegar a um número de 80 a 100 funcionários, pois neste momento não será mais viável eles acompanharem tudo por conta própria, precisariam de alguém 100% focado nisso.

## **4 Análise da situação e proposta de solução**

As entrevistas feitas nos mostram primeiramente que na Passei Direto é dado valor a algumas das funções da área de Recursos Humanos, entre elas, umas são melhor executadas, como a disseminação da cultura da empresa, o bom relacionamento na empresa e a importância do desempenho dos funcionários. Entretanto existem outras funções que não estão tendo atenção o suficiente, como treinamentos, aprendizados e reconhecimento dos funcionários.

### **4.1. Recrutamento e seleção**

Segundo teorias de Chiavenato (2002), um processo de recrutamento e seleção deve ter alto grau de atenção pois caso este processo não seja feito corretamente consequência negativa virão para a empresa. Uma seleção eficiente ocorre quando se conhece bem os valores da empresa e quais habilidades e conhecimentos serão necessário para os cargos. Os profissionais que farão as entrevistas deverão compreender técnicas que levarão eles a identificar se os candidatos possuem os valores da empresa, as habilidades e competências exigidas entre outras características como boa comunicação e proatividade. Ulrich (1998) afirma que estrategicamente é importante contratar os funcionários corretos para que levem a empresa ao objetivo almejado e só assim serão capazes de se tornar uma empresa agressiva no mercado.

A Passei Direto busca funcionários com as habilidade e conhecimentos necessários e que espelhem os valores da empresa. Mostram recrutar bem pelo fato de haver poucas demissões. O processo de recrutamento e seleção mostra ser eficiente, mas vemos o começo de um distanciamento do fundador neste processo, isso não necessariamente seja um problema, mas investir em uma área que foque nisso pode ser vantajoso, principalmente com o crescimento da empresa e necessidade de novos funcionários.

## 4.2. Retenção de equipe

Outro ponto muito importante estrategicamente para uma empresa é manter aqueles que fazem o negócio acontecer, logo, é necessário segundo Ulrich (1998) criar incentivos para levem a permanência dos profissionais na organização. Um fator também importante em reter talentos, é simplesmente o fato de que manter estes profissionais é menos custoso que buscar outros no mercado.

Existem diferentes elementos que podem incentivar a permanência dos funcionários, programas de incentivos, premiações, cuidados com o bem-estar e o clima organizacional da empresa.

A Pásele Direto insiste em investir em um bom clima organizacional e no bem-estar dos funcionários, o que aparenta funcionar pelo baixo nível de *turn over*, mas talvez não estejam investindo o suficiente ou dando 100% de atenção na retenção de uma parte da equipe. Como disse Marina na entrevista, desenvolvedores tentem a pedir demissão com maior frequência, logo a empresa deve rever sua estratégia de retenção de talentos para diminuir o nível de *turn over* dos desenvolvedores.

Outro ponto positivo da empresa é dar feedback para seus funcionários, este recurso melhora o relacionamento entre ele e os gestores, aumentando a confiança entre eles e criando um ambiente de trabalho mais saudável.

Rodrigo diz na entrevista que também investem muito na comunicação interna. Isso não é só positivo para a disseminação dos valores e da cultura como também cria maior vínculo com a empresa.

Conclui-se que a retenção de talentos na empresa é boa, mas é necessário dar atenção na empresa como um todo e também focar nos desenvolvedores.

## 4.3. Cultura organizacional

Empresas possuem suas próprias identidades, em mercados competitivos ter identidades fortes é importante para uma empresa. A cultura organizacional tem um papel decisivo na formação desta identidade, ela possui o papel de auxiliar a definir questões que envolvam processos, políticas, métodos de trabalho. A cultura organizacional também auxilia na relação entre os funcionários, parceiros e clientes, englobando a ética e formas de conduta.

Logo é de grande importância que a área responsável pela disseminação da cultura trabalhe junto com o alto escalão da empresa, pois esta área deve trabalhar visando o que foi planejado estrategicamente para a empresa.

Segundo Ulrich (1998) a cultura organizacional deve ser uma importante ferramenta de mudança na empresa, ela além de identificar o que deve ser modificado, também auxiliará nas transformações que deverão acontecer em uma determinada organização.

Segundo Chiavenato (2002) a área de Recursos Humanos colabora criando uma forte cultura organizacional nas seguintes formas, formalização da cultura organizacional, disseminação, comunicação, desenvolvendo, capacitando e construindo equipes eficientes.

A Passei Direto possui a área de Operações focando 100% na disseminação da cultura, para que a cultura organizacional chegue a todos os funcionários, a área de Operações investe na comunicação interna, todos os canais internos de comunicação são usados, deixando claro os valores, os objetivos da empresa e tais devem ser as medidas tomadas no momento em que a empresa está.

#### **4.4. Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é importante tanto para os funcionários quanto para a empresa. No caso do funcionário ele tem a oportunidade de receber *feedback* sobre o seu trabalho, já para a empresa, auxilia a desenvolver os empregados e assim alcançar seus objetivos.

Chiavenato (2002) afirma também que avaliar o desempenho das equipes é essencial para melhorar as funções que devem ser exercidas para chegar aos objetivos, além de verificar se as atividades estão sendo feitas de acordo com o que foi determinado, estão atendendo as expectativas? Caso contrario, se o trabalho não está tendo evolução, são necessárias mudanças para que o ritmo volte e o trabalho ganhe os resultados previstos. É importante que os processos de avaliação tenham participação direta do alto escalão da empresa, já que os resultados da avaliação são fatores que faram diferença na estratégia da empresa. Já Ulrich (1998) complementa que a avaliação de desempenho se torna uma ferramenta valiosa não só para entender o que acontece na empresa, mas também auxilia na estruturação de estratégias internas.

A Passei Direto demonstra compreender a importância da avaliação de desempenho, realizando elas trimestralmente, avaliando o comportamento, as técnicas utilizadas e os impactos nos resultados da empresa. Rodrigo participa 100% nestes processos pois sabe que os resultados da empresa espelham o desempenho da empresa.

#### **4.5. Reconhecimento**

Pessoas necessitam que seus esforços sejam recompensados, além de remuneração monetária, funcionários também sentem necessidades de serem parabenizados, serem notados e incentivados a continuar progredindo. Chiavenato (2002) fala que fora a remuneração, existem outros tipos de benefícios que podem estimular e motivar os empregados. Exemplos como prêmios por bons resultados, alguns tipos de auxílios entre outros. Além de motivar e estimular os funcionários, reconhece-los leva eles a se sentirem confortáveis na empresa, evitando desligamentos involuntários. Um dos fatores de importância do reconhecimento no RH estratégico é que ele fará com que seus empregados se sintam felizes com a empresa onde então trabalhando. Uma das maneiras de se reconhecer em uma empresa que é essencial segundo Ulrich (1998) é dando maiores responsabilidades, por exemplo uma promoção, que além de estar reconhecendo e motivando o seu funcionário, isso também estará auxiliando ele a crescer como profissional.

A Passei Direto demonstra reconhecer suas equipes e funcionários, dando feedbacks, elogiando, fazendo comemorações e em certos casos remunerações monetárias como pequenos aumentos. Por mais que tudo isso seja feito muito informalmente e a empresa não apresentar estratégia bem planejada para reconhecer seus funcionários, estas ações aparentam estar funcionando bem, os funcionários demonstram estar com a moral alta, satisfeitos com o ambiente em que estão e motivados para continuar progredindo. No entanto, seria possível uma maior atenção no reconhecimento, com uma área de Recursos Humanos estruturada, seria possível um plano mais formal para estimular a equipe.

#### **4.6. Treinamento e desenvolvimento**

Nosso último quesito de análise, o treinamento, é um ponto negativo para a Passei Direto. Como visto anteriormente, não há grandes investimentos em treinamento na empresa. Diretores de cada área prepara seu subordinado para as tarefas que serão necessários, tudo informalmente e caso a caso. No entanto, investir no treinamento é crucial para ter uma empresa produtiva.

Para que empresas tenham crescimento e alcancem seus objetivos, Ulrich (1998) fala que deve-se agregar valor ao capital humano, desenvolvendo elas e dando treinamento, dessa forma estarão mais prontas para enfrentar as mudanças do mercado. Já Chiavenato (2002) diz que o proposito do treinamento é que os funcionários se tornem mais produtivos, desempenhando novas técnicas e habilidades necessárias para maior eficiência em serviços e resultados.

Por ultimo, Ulrich (1998) afirma que treinamentos devem ser rotineiros, não é porque um funcionário já demonstra excelência no seu trabalho que ela não deva continuar a ser capacitado. É importante concluir que um treinamento só será útil se houver um planejamento criado anteriormente pelos executivos, visando diretamente os objetivos da empresa.

É inegável que a Passei Direto necessita de investir em um melhor treinamento para seus funcionários, pelos diversos motivos citados anteriormente, uma empresa que almeja crescimento de maior participação no mercado precisa de funcionários prontos para o futuro. A Passei Direto agora começa a ter novos concorrentes, logo precisa estar atenta as novas mudanças do mercado e preparar seus funcionários para as medidas que serão tomadas pela empresa a partir de agora.

#### **4.7. Análise geral**

Concluimos que a maioria das funções de Recursos Humanos que Ulrich (1998) e Chiavenato (2002) citam como fundamentais em numa empresa estão presentes na Passei Direto, mas elas devem ser melhoradas, pois não estão funcionando em alguns casos 100% eficientemente. É importante destacar que a empresa também não investe o suficiente em treinamento e isso poderá ter consequências negativas no futuro.

Esses problemas poderiam ser facilmente revolidos com uma área de Recursos Humanos estruturada. O motivo que a empresa ainda não tenha implementado a área de Recursos Humanos é principalmente pelos custos, os fundadores simplesmente não querem arcar com os custos de implementar e ter estruturada a área de Recursos Humanos. Rodrigo e André não aparentam ter uma visão estratégica da área de Recursos Humanos, por mais que eles façam questão que contratem os melhores candidatos, que seus funcionários estejam motivados, e que a identidade da empresa seja bem disseminada entre a empresa.

Temos como proposta que a empresa continue sem a área de Recursos Humanos, e não estruture a área no momento, por dois fatores, o primeiro é que as funções da área de Recursos Humanos esta quase toda distribuída pela empresa, o que é necessário agora, é melhora-las, para que se tornem mais eficientes. O segundo motivo é o fato de a empresa não ver importância estratégica na área de Recursos Humanos. A área pode auxiliar a empresa a ser mais competitiva, mas é importante que Rodrigo e André compreendam isso antes de estruturar a área de Recursos Humanos.

## 5 Conclusões e contribuições do estudo

Neste trabalho, compreendemos que em um mundo globalizado, a área de Recursos Humanos tem grande importância para que empresas tenham a capacidade de sobreviver e ter vantagem competitiva. Entendemos também a importância do capital intelectual para uma organização e como ela pode ser um diferencial. Desta forma, é coerente que os diferentes tipos de empresas visem estruturar a área Recursos Humanos, não só as grandes empresas, mas as pequenas e médias também. É importante, no entanto, que líderes de empresas entendam que a área de Recursos Humanos deve ser estruturada com foco estratégico.

É compreensível que pequenas empresas tenham maior dificuldade de estruturar a área de Recursos Humanos, pelo fato de haver custos que muitas vezes estas empresas não estão disponíveis para arcar. Contudo, empresas pequenas tem a opção de implementar as funções estratégicas da área de Recursos Humanos sem uma área formalmente estruturada. Como é o caso da Passei Direto, que não dispõe da área de Recursos Humanos, mas possui grande maiorias das funções estratégicas da área.

Os líderes da Passei Direto acreditam na importância das funções estratégicas da área de Recursos Humanos, por isso investem na boa disseminação da cultura e dos valores da empresa para seus empregados, onde há uma área específica para isso. Focam em contratar os melhores funcionários, investem tempo para estudar qual o perfil mais indicado para a vaga, fazem o anúncio, em seguida fazem as dinâmicas e as entrevistas. Diversas pequenas empresas, não investem todo esse tempo para contratar novos funcionários, preferindo indicações de empregados para diminuir o tempo de contratação. Como estudamos, é importante investir na busca de talentos para a empresa e a Passei Direto também demonstra comprometimento neste quesito.

Outra função presente na Passei Direto é a retenção de talentos, a empresa investe no bem-estar dos funcionários, disponibilizando um bom ambiente de trabalho e focam no clima organizacional da empresa. Além disso, ela se dedica a ter uma boa comunicação interna, estando o mais próximo possível dos seus empregados para melhor atendê-los. Trimestralmente, a

Passei Direto faz uma avaliação de desempenho de cada funcionário e de cada equipe, os líderes da empresa compreendem a importância desta função e focam 100% numa avaliação de desempenho bem feita, o que faz benefícios para a empresa e para os empregados. Estes *feedbacks*, além de melhorar o desempenho do funcionário, também motiva ele, entramos então em outra função importante desempenhada pela Passei Direto, o reconhecimento, a empresa busca reconhecer seus empregados sempre que possível, para motivá-los a continuar sempre progredindo.

Entretanto é importante concluir que mesmo a Passei Direto possuindo estas funções elas não são todas exercitadas 100% eficientemente. Como visto em nossa análise, o recrutamento e seleção é bem feito, mas o fundador Rodrigo que antes sempre participava da última etapa das entrevistas, agora é mais ausente. A retenção de talentos está deixando de lado os desenvolvedores. E o reconhecimento dos funcionários é bom, mas muito informal. Já o treinamento e desenvolvimento deixa muito a desejar, a empresa não tem ninguém em especial para ter foco em preparar e melhorar os funcionários na chegada a empresa e no dia a dia da Passei Direto.

Avaliando o desempenho histórico da empresa podemos dizer que o que é executado hoje gera bons resultados, contudo, o mercado de educação deve se tornar mais agressivo nos próximos anos, tecnologia e educação são uma tendência, concorrentes estão se estruturando, e a Passei Direto que tem o objetivo de se expandir para países como Estados Unidos e Inglaterra, pedirá funções e metas estratégicas cada vez mais elaboradas e executadas.

Entendemos então que Rodrigo dá valor as funções de Recursos Humanos, mas ele ainda não vê um sentido estratégico para a área, e tampouco vê de qual forma ela poderia auxiliar estrategicamente a empresa. A área de Recursos Humanos continua sendo vista como um custo que deve ser evitado.

Vendo o momento em que a Passei Direto está vivendo, seria interessante que a empresa já começasse a estruturar a área de Recursos Humanos. A Passei Direto possui milhões de reais que foram investidos na empresa, possui a maioria das funções já disseminadas pela organização, além de que ela tende a continuar seu crescimento e deve chegar rapidamente nos estágios da Adolescência e Plenitude de acordo com a taxinomia de Adizes (2002). Nestes estágios a Passei Direto terá um aumento significativo de funcionários e necessitará da área de Recursos Humanos para cuidar da sua equipe.

É importante então, que antes de estruturar a área de Recursos Humanos, Rodrigo e os outros líderes da empresa vejam o valor estratégico que a área pode trazer, pois dessa forma as funções da área surtirão todo o seu potencial.

Portanto podemos concluir que o melhor a ser feito atualmente, é conscientizar os líderes da importância estratégica da área de Recursos Humanos antes de Rodrigo e André estruturarem a área.

## 6 Referências

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito**. 4 ed. São Paulo: Ed.Pioneira Thomson, 2002.

CARDOSO, R.D. **Empreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, J, 26., 2010, São Paulo. **A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas**. XIII SemeAd – Seminários em Administração.

SOVIENSKI, Fernanda & STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008, p. 51-60

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D. **Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

## Anexo 1

Roteiro das entrevistas:

- Conte brevemente a história da Passei Direto e como veio a ideia de montar a empresa.
- A empresa está inserida em qual mercado?
- Quais são os concorrentes?
- Qual o público alvo?
- Quantos funcionários?
- Como é formada a relação com os seus clientes?
- A Passei Direto já possui uma área de RH estruturada?
- Como é feita a disseminação da cultura organizacional na empresa?
- Como você diria ser a importância do bem-estar dos funcionários para melhores desempenhos/produtividade no dia a dia da empresa?
- Que ações são tomadas para se criar um ambiente de trabalho seguro e saudável?
- Existe algum incentivo ou investimento em aprendizado e desenvolvimento dos funcionários? Se sim quais?
- Como é avaliado o desempenho dos funcionários?

- Existe algum tipo processo de reconhecimento ou recompensa que destaque ou premie funcionários e/ou equipes pelo seu desempenho?
- Como são feitos os treinamentos?
- Como é feita a contratação e seleção de novos funcionários? Há algum preparo antes das entrevistas?
- Porque a área de RH ainda não foi estruturada na Passei Direto?
- A Passei Direto possui algum tipo de necessidade de estruturar uma área de RH?
- Qual seria a relevância do RH na sua empresa?
- O RH pode contribuir para o crescimento da empresa?