



Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS

Julia Rodrigues Tizzano (1810265)

Trabalho de Conclusão de Curso

Centro de ciências sociais - CCS

Departamento de Administração

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro 2021



Julia Rodrigues Tizzano

GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS

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 Eutrópio
Rio de Janeiro
05 Novembro 2021

Resumo

Tizzano, Julia Rodrigues. Gestão de Pessoas em Startups. Rio de Janeiro, 2021. **30 páginas.** Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Souza, Edmundo Eutrópio (Orientador)

Fruto do avanço da tecnologia e da globalização, o mercado tornou - se ainda mais difícil de ser penetrado por pequenas e novas empresas, principalmente startups. Com isso, para conseguir sobreviver, as organizações tendem a focar nos seus diferenciais, não somente dos produtos e serviços, mas do seu capital intelectual. Para isso, é necessário ter uma estruturação sólida dos processos e das áreas da empresa para que trabalhem de forma a maximizar os lucros e diminuir os esforços. Mesmo assim, diversas startups possuem a estruturação da área de recursos humanos em suas organizações. O presente estudo tem como propósito entender os motivos pelo qual a empresa XPTO ainda não estruturou a sua área de recursos humanos, usando como base entrevista com funcionários, executivos e sócios da organização para uma melhor análise.

Palavras-Chave:

Gestão de Pessoas, Scale-up, Startup, Recursos Humanos

Abstract

Tizzano, Rodrigues Julia. People Management in Startup Ups. Rio de Janeiro, 2021. **30 pages.** Course Completion Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro. Souza, Edmundo Eutrópio (Advisor).

Based on the advance in technology and globalization, the market has increased its barriers to new and small companies, especially startups, making them seek other differentials related to intellectual capital for competitive advantages. For companies to survive and maximize their profit and efficiency, their department needs to be solid and structured. In this context, the present study aims to understand the motives why the company XPTO still hasn't structured the human resource department, using data from interviews with employees, partners and leaders for a further analysis.

Key Words:

People Management, Scale-up, Startup, Human Resources

Sumário

1. Problema	5
1.1 Introdução.....	5
1.2 Objetivos finais e intermediários.....	7
1.3 Delimitação do estudo.....	8
1.4 Relevância do estudo.....	8
2. Referencial Teórico.....	9
2.1 Os Ciclos Empresariais.....	9
2.1.1 Características.....	10
2.1.2 Ciclo de Vida da Startup.....	12
2.2 Recursos Humanos.....	13
2.2.1 O que é.....	13
2.2.2 Os desafios futuros.....	14
2.2.3 Parceiro estratégico	16
2.2.4 Os especialistas administrativos.....	16
2.2.5 Os defensores dos funcionários.....	17
2.2.6 Os novos agentes da mudança.....	18
3. Metodologia.....	19
3.1 Tipo de pesquisa.....	19
3.2 Coleta de dados	19
3.3 Tratamento e análise dos dados	19
3.4 Limitações do método.....	20
4. Análise.....	20
5. Conclusão.....	24
6. Bibliografia.....	27
7. Apêndice.....	29

1 Problema

1.1 Introdução

Com a globalização e a economia moderna, o dinamismo e a competitividade aumentaram, fazendo com que empresas tivessem que se adaptar para sobreviver no mercado, além de serem obrigadas a migrar para o âmbito tecnológico, inovador e sustentável. As empresas se tornaram mais competitivas e o mercado mais difícil de ser penetrado, com clientes cada vez mais exigentes devido à similaridade de diversos serviços.

No mercado brasileiro, as startups têm crescido de forma acelerada. Segundo a Associação Brasileira de Startups (2020), o Brasil tem cerca de 13 mil startups, um crescimento de 27% em relação a 2018 e 20 vezes a mais do que em 2011. Fruto disso, os investimentos aumentaram, chegando a aproximadamente R\$ 16,3 bilhões nos primeiros 5 meses de 2021, representando 261 aportes, segundo o relatório da Inside Venture Capital.

De acordo com RIES (2012), uma startup é "uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza". Visto isso, os principais elementos de uma startup giram em torno de cinco pilares: inovação e incerteza, junto com a escalabilidade, repetibilidade e flexibilidade. Em outras palavras, uma startup é uma empresa que possui um modelo de negócio repetível e escalável em um cenário incerto, se destacando no âmbito da inovação de produtos ou serviços, para rápida geração de receita e entrega de valor percebido.

Baseado em uma pesquisa da Startup Farm (2016), 74% das startups brasileiras fracassam nos primeiros 5 anos de vida e 18% nos primeiros 2 anos. Isso acontece devido a necessidade de pivotar, se manter competitivo no mercado e sanar de forma disruptiva a dor dos clientes. Na maioria dos casos, a falta de alinhamento da proposta de valor e o interesse do mercado somados à ausência de validação e identificação dos clientes geram um maior impacto à empresa do que a falta de aporte e investimento por si só.

A maior parte das empresas focam no processo e execução, ignorando os ganhos e aprendizados fundamentais para gerar um produto ou serviço que consiga sanar a dor dos clientes. Virar uma empresa valiosa com esse modelo de negócio se torna cada vez mais difícil, e ser pioneiro no negócio passa a ser fundamental.

De acordo com a InVESTNEWS (2021), atualmente há 531 empresas unicórnios somando US\$1,7 trilhões de dólares, onde das 10 maiores do mundo, somente 1 é brasileira, a Nu Bank. As startups consideradas unicórnios são empresas avaliadas em mais de US\$1 bilhão; as chamadas de decacórnios são as avaliadas em US\$10 bilhões; e as de hectacórnio, em mais de US\$100 bilhões. Antes da startup se tornar um unicórnio, é necessário passar pelo estágio de ideação e de escala, podendo, futuramente, abrir um IPO.

A fase da ideação, a "capital-semente" é responsável por desenvolver um mínimo produto viável (MVP) e validar com os clientes a sua aprovação. É o estágio de testes e crowdfunding, onde a organização costuma entrar em programas de incubação para solidificar o negócio para uma possível posição no mercado. Além disso, ela está relacionada ao "product market fit" e "channel market fit", onde os empreendedores analisam se o produto ou serviço está atrelado à dor do cliente, tornando a ideia em um negócio.

O estágio de escala, também conhecido como o estágio de "scale-up", baseado em Eric Ries (2012), é o estágio que foi analisado a fundo neste trabalho. No qual os empreendedores precisam captar mais clientes para expandir o negócio, aumentando o ritmo de crescimento. Em outras palavras, é a etapa de crescimento da cadeia de processo da empresa. Além disso, para Ries (2012), a principal diferença entre uma startup no estágio de scale-up e as demais é quanto a tecnologia e a inovação são foco no modelo de negócio.

De acordo com a Endeavor (2020), "empresas nesse estágio de scale up tendem a crescer ao menos 20% ao ano, por três anos consecutivos, em número de funcionários e/ou receita". Baseado no estudo da Estatística do Empreendedorismo (IBGE), startups brasileiras no estágio de scale up representam 1,3% do total das

empresas no país, sendo responsáveis por gerar 46% dos novos postos de trabalho. Esse número equivale a 31,3 novos funcionários em média por ano, enquanto a média geral das empresas é cerca de 0,34. Ademais, 92% das startups nesse estágio no Brasil são consideradas pequenas e médias empresas (PMEs), sendo majoritariamente do setor de varejo e indústria tecnológica. Segundo o mesmo estudo, 60% dessas empresas são normalmente encontradas em cidades com menos de 500 mil habitantes

Por terem um perfil de rápida expansão e aceleração de vendas, necessitam gerar mais empregos para conseguir cobrir essa eficiência, conseguindo competir com salários e benefícios similares aos de empresas de grande porte. Com isso, há um aumento, também, do número de funcionários, clientes, usuários e na receita, sem movimentar bruscamente os custos.

Após contextualizar o papel das startups no estágio de scale up no mercado brasileiro, nos deparamos com a área de recursos humanos dentro dessas empresas, responsável pela captação de novos talentos e pela organização.

Para Ulrich (1998), a área de recursos humanos é fundamental para manter a empresa competitiva no mercado, motivando e estimulando os funcionários para um melhor resultado, tornando-se um parceiro estratégico na realização dos objetivos finais.

Por outro lado, temos a visão de que a área de recursos humanos não está relacionada a uma atividade, possuindo menos valor percebido para os gestores e diretores da empresa. Com isso, diversas startups não estruturam a área de gestão de pessoas dentro da organização, podendo ser prejudicial para a alavancagem da empresa como um todo.

Para o presente estudo, foi usado como base a empresa XPTO, fundada em 2009, que atualmente conta com mais de 100 colaboradores e se encontra nas características de uma startup no estágio de scale-up. Então, a pergunta problema do estudo é: Por que a empresa XPTO ainda não estruturou o RH?

1.2 Objetivos finais e intermediários

O objetivo final desse trabalho é identificar os motivos que levaram a empresa a não estruturar a área de recursos humanos, apesar dela já ter um certo nível de complexidade. Além de levantar reflexões e críticas acerca do papel da área de recursos humanos nas empresas e identificar a percepção da área de recursos humanos pelos sócios, executivos e funcionários da empresa estudada.

1.3 Delimitação do estudo

O estudo é delimitado na empresa XPTO, fundada em 2010, que possui atualmente um escritório único na Barra da Tijuca - Rio de Janeiro, com cerca de 100 colaboradores segmentados principalmente na área do comercial, desenvolvimento e produto. Conta com diversos aportes financeiros desde o começo de 2018 e possui as características de uma startup no estágio de scale-up, baseado em Eric Ries (2012).

Com isso, foram abordados os temas relacionados ao foco na estruturação da área de recursos humanos dessa empresa, sem focar nos ganhos financeiros que esse setor pode vir a ter.

1.4 Relevância do estudo

As informações desse estudo focam na contribuição para algumas áreas. Primeiramente, visa influenciar os gestores e diretores de startups a estruturarem a área de recursos humanos focando no ganho da vantagem competitiva para uma melhor posição no mercado, conseguindo identificar o momento de implementar a área em questão a fim de maximizar ganhos. Além de mostrar interesse por parte dos investidores, para entenderem melhor o momento de investir em uma startup, entendendo a estrutura atual e como melhorar os ganhos.

O trabalho também serve como contribuição para os profissionais de recursos humanos, no auxílio à estruturação da empresa no qual trabalham, ao melhor entendimento da importância do seu trabalho e às possíveis influências na organização como um todo. E, por fim, para a academia como o estudo trabalha serve de conhecimento geral para os alunos e professores da instituição.

2 Referencial Teórico

Como referencial teórico do trabalho, foram usados 2 livros como base: Os Ciclos de Vida das Organizações e Os Campeões de Recursos Humanos.

O livro "Os Ciclos de Vida das Organizações", de Ichak Adizes (2002), analisa os Ciclos de Vida, dividido em 3 partes: Os Estágios de Crescimento, O Segundo Nascimento e a Maioridade e o Processo de Envelhecimento. Baseado nas teorias de Adizes (2002), podemos entender melhor em qual parte as startups no estágio de scale-up se encontram, analisando a fundo suas características a fim de entender o motivo pelo qual não estruturam o Recursos Humanos em suas empresas.

O segundo livro usado como base é o de Dave Ulrich (1998), "Os Campeões de Recursos Humanos". Nessa obra, Ulrich (1998) analisa a importância da área de recursos humanos para a empresa e como essa área é capaz de gerar valor, sendo essencial para a existência ou um fator que deve ser eliminado. Ademais, o autor aborda o que gera o crescimento da percepção dessa área e porque a área de recursos humanos não é considerada um atividade fim.

Com isso, podemos entender melhor as características e os focos das startups no estágio de scale-up, a fim de entender a importância nessas empresas e conseguir atingir os objetivos finais e intermediários do estudo. Foi usado uma startup como base, que preferiu se manter anônima, se enquadrando no estágio de scale-up e não possui uma estrutura formada para os profissionais de recursos humanos.

2.1 Os Ciclos Empresariais

De acordo com Adizes (2002), as empresas funcionam como organismos vivos, possuindo fases de crescimento e envelhecimento, que se manifestam através de dois fatores: flexibilidade e controlabilidade.

Uma organização considerada flexível é uma empresa nova e com alta capacidade de mudança, com um baixo nível de controle por parte dos gestores. Por outro lado, uma organização considerada controlável é uma empresa velha, com pouca ou zero capacidade de transformação interna.

Esses dois fatores apresentados se encontram no estágio de Plenitude, onde há um equilíbrio entre os dois opostos, gerando vantagem competitiva para a organização. Porém, baseado nas teorias de Adizes (2002), o tempo e tamanho da empresa não são sinônimos de envelhecimento ou maturidade, podendo, inclusive, algumas empresas grandes e tradicionais apresentar características flexíveis e o contrário.

2.1.1 Características

Segundo Ichak Adizes (2002), o estágio de crescimento é dividido em 3 partes: Namoro, Infância e Toca-Toca.

A primeira etapa na vida da organização é quando a empresa ainda não nasceu de fato, assimilando ideias e possibilidades do futuro, mas sem valor tangível. A fase do Namoro, por sua vez, é o estágio no qual o fundador se encontra apaixonado pela ideia, aumentando o compromisso e o risco da empresa como um certo grau é necessário após o nascimento para poder funcionar. São características principais desta etapa o teste de realidade, a empolgação, o compromisso realista, o comprometimento de valores e, por fim, os altos riscos.

Após assumir o risco da organização, temos a segunda etapa, chamada de Infância. Esse estágio está relacionado à visão do empreendedor quando a empresa de fato nasce, possuindo uma estrutura física. A organização não apresenta processos definidos ou uma boa gestão, trabalhando por impulsos e não por metas e objetivos traçados. Sendo assim, fica marcada com características como o fluxo de caixa negativo, a intervenções externas, a falta de profundidade gerencial, a falta de sistema e os altos riscos.

As empresas que sobrevivem ao estágio da Infância crescem para a etapa do Toca-Toca, a última etapa do estágio de crescimento, que é considerado uma versão melhorada da infância, uma vez que os processos foram sucedidos e o fluxo de caixa não está mais negativo. Por ainda serem muito pequenas, o controle fica totalmente focado no gestor, sendo o ciclo de vida de pequenas empresas que mais empresas vão à falência. Para Adizes (2002) a empresa não está “sobrevivendo, ela está florescendo e o sucesso torna o fundador e a organização arrogantes”.

De acordo com Ichak (2002), o segundo nascimento e a maioridade é

segmentado em 2 partes: Adolescência e Plenitude.

O estágio da adolescência é quando a empresa “renasce”, estabelecendo uma separação da organização com a família/fundador, marcado pela delegação de processos e separação das metas pessoais e empresariais. Possuem características como: a inconsistência nas metas organizacionais e nos sistemas de remuneração e incentivos, conflitos entre sócios, perda temporária de visão, delegação de autoridades soltas e novos controles da gerência.

Seguido dessas incertezas, para Adizes (2002), a Plenitude marca o ponto mais favorável da curva do Ciclo das Organizações. Marcado por sistemas e estruturas estáveis, visão e criatividade institucionalizadas e a superação de expectativas, em outras palavras, as organizações Plenas entendem o seu papel no mercado e possuem visões a longo e curto prazo. Possui características como a alta lucratividade e crescimento, como um Toca-Toca, ao mesmo tempo que mantém controle e previsibilidade, como um Adolescente.

Por fim, o estágio de processo de envelhecimento é segmentado em 4 partes: Organização Estável, Aristocracia, Burocracia Incipiente e Burocracia e Morte.

A etapa de Estabilidade, primeira fase do envelhecimento, se caracteriza pela sensação de segurança organizacional e financeira da empresa, desconfiando das mudanças, diminuição das expectativas e no foco nas relações interpessoais. Para Ichak (2002), os gestores dessa fase pensam que “se não estiver quebrado, não precisa consertar”, com isso, adotam uma política de pouca flexibilidade e estagnação, o início do declínio no ciclo de vida.

Seguido disso, segundo Ichak (2002), temos a fase da Aristocracia, marcada pelo conservadorismo, fusões e aquisições e o início da perda financeira da empresa. Para se manterem competitivas, é essencial identificar o valor do negócio para os clientes. Com isso, se caracteriza por padrões como grande formalidade, tradição no vestir e no falar e o baixo nível de inovação interna.

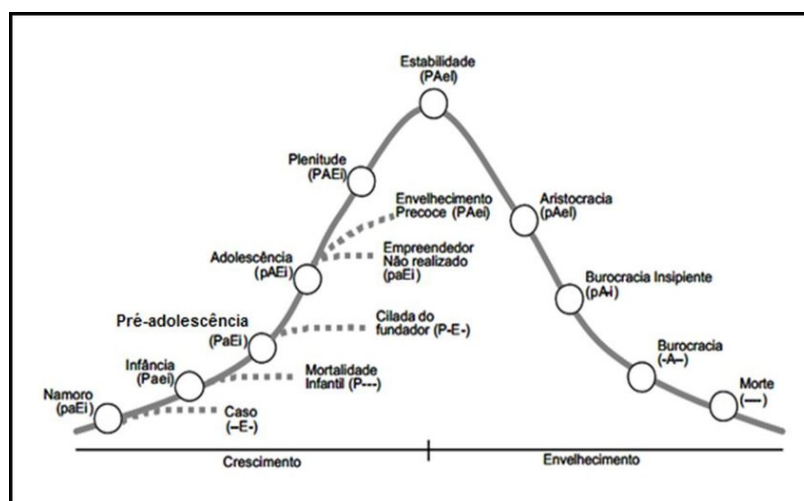
A Burocracia Incipiente é considerada a segunda etapa de declínio da empresa, onde as perdas financeiras e organizacionais começam a se intensificar, há um alto índice de demissões e falta de comprometimento dos funcionários, levando a falência das pequenas empresas e a paranóia geral das grandes.

A próxima etapa, para Ichak (2002), é a etapa da Burocracia Geral que não gera lucro para a organização, com o foco totalmente na organização em si e não nos funcionários, perdendo o senso de controle e a confiança dos clientes, levando a última etapa, a Morte.

A Morte é o final do ciclo de vida da empresa, caracterizada pela falta total de compromisso dos funcionários com a organização, gerando grandes prejuízos. Para Adizes (2002), “Viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos os problemas a serem resolvidos. O mesmo se aplica as organizações”.

Abaixo, uma imagem exportada do livro de Adizes (2002) ilustrando os Ciclos de Vida conforme explicados acima:

Figura 1: Os ciclos de vida das organizações



Fonte: Os Ciclos de Vida das Organizações, ADIZES (2002)

2.1.2 Ciclo de Vida da Startup

O fenômeno da plenitude, no Ciclo de Vida de Adizes (2002), acontece quando a capacidade de tomar e implementar decisões aumentam, fazendo com que os papéis (PAEI) - Produzir, Administrar, Empreender e Integrar- sejam institucionalizados.

Uma startup no estágio de scale up possui características como: alto nível de inovação, pouco controle/burocracia interna e altos investimentos externos. Por ser extremamente volátil e em constante crescimento, podemos dizer que ela se encontra

no estágio de Toca-Toca (PaEi).

Segundo Adizes (2002), esse estágio possui comportamentos como o aumento da produção (P) e a intensificação do espírito empreendedor (E). Com isso, encontra-se com um fluxo de caixa estável, alta demanda dos clientes, energia focada para a visão da empresa devido a características como alta flexibilidade, alto nível de expansão e compromisso em curto tempo.

Por outro lado, não possuem comportamentos do papel do Administrador (A), marcado por uma falta de sistematização, ordem, organograma e controle. O poder é estabelecido no fundador e as estruturas nas pessoas e não nas tarefas.

Nesse estágio do seu desenvolvimento, [...] há pouco treinamento, poucas avaliações de desempenho, poucos sistemas de avaliação salarial. Como a organização carece de sistemas ou diretrizes estabelecidos, os funcionários são contratados em momentos diferentes, com cláusulas contratuais diferentes. [...] Alguns são altamente qualificados, outros não. A organização Toca-toca não tem tempo e concentração necessários para eliminar os incompetentes (ADIZES, 2002).

Para que as startups no estágio de scale-up não sejam engolidas pelos concorrentes, é necessário "instituir diretrizes que determinem o que não fazer, ao invés do que mais fazer" (ADIZES, 2002), focando esforços e recursos em *o que fazer e para que fazer*.

2.2 Recursos Humanos

2.2.1 O que é

O papel do setor de Recursos Humanos tem se adaptado cada vez mais para se tornar compatível ao mundo contemporâneo. Para Gubman (2004), a área de Recursos Humanos tem ganhado mais espaço e poder nas organizações nos últimos anos, abandonando o papel anterior relacionado a burocracia do Departamento Pessoal exclusivamente. Dessa forma, tem se tornado uma ponte entre os líderes e os colaboradores da empresa, fornecendo uma forma mais eficiente de gerenciar os

processos e mais eficaz de trabalhar.

Porém, mesmo com as novas funções, diversas empresas ainda não possuem a área de gestão de pessoas com um parceiro estratégico, mas uma área focada em tarefas rotineiras como: pagamento de folha, gestão de ponto, recrutamento, seleção, demissão, gestão de conflitos, avaliações de desempenho, dentre outros.

De acordo com David Ulrich (1998), os esforços para atingir o sucesso são baseados na qualidade, no trabalho em equipe e no aprendizado, que são gerados pela forma no qual os funcionários são tratados dentro da empresa. Com isso, a área de recursos humanos deve trabalhar com outro papel, ao invés de manter-se presos a trabalhos burocráticos e sistemáticos. Os profissionais de Recursos Humanos devem atuar como parceiros estratégicos, especialistas administrativos, defensores dos funcionários e novos agentes da mudança dentro da empresa, para que tenham maior poder de barganha e vantagem competitiva no mercado e conseguir passar pelos desafios competitivos do futuro.

2.2.2 Os desafios futuros

De acordo com Ulrich (1998), para sobreviver aos desafios competitivos do futuro, é fundamental mudar o papel do RH para que ele possa atuar como a chave para o sucesso da organização. Superando oito desafios: globalização, cadeia de valor, lucratividade entre custo e crescimento, foco na capacidade, mudança de parâmetros, tecnologia, capital intelectual e competência e a reversão.

A globalização pode ser definida comparando a organização com qualquer ciclo de vida de qualquer ramo de atividade. O principal desafio gerado por tal está atrelado à mudança constante das necessidades dos clientes, com isso, o RH deverá “criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e a competitividade global” (ADIZES, 2002) para conseguir sobreviver à rapidez da troca de informações, produtos, pessoas e inovações. Em outras palavras, para Ulrich (1998) a única forma de se manter competitivo é pensando em termos globais enquanto agir em termos locais.

O segundo desafio está relacionado a cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de RH, que é a criação e operação de organizações que sejam diretamente ligadas ao consumidor, necessitando de decisões mais rápidas,

inovações constantes e um vínculo forte entre os fornecedores e os vendedores para conseguir formar essa cadeia de valor para os clientes finais. Dessa forma, os profissionais de RH possuem a função de criar organizações que operem junto com essa cadeia de valor.

Para Ulrich (1998), empresas que se baseiam somente na lucratividade da empresa fracassam, como uma boa gestão está relacionada às maneiras de experimentar o crescimento lucrativo, levando ao terceiro desafio sobre a lucratividade entre custo e crescimento. Com isso, os três principais caminhos para o crescimento são: crescimento mediante a influência dos consumidores, o fomento de competências essenciais e fusões, aquisições e *joint-ventures*.

O quarto desafio está relacionado à capacidade da empresa, consideradas o DNA da competitividade, sendo sempre redefinidas a fim de sustentar as competências individuais. Atrrelada diretamente ao quinto desafio, o desafio da mudança, gerado pela competitividade e responsável pela transformação, mudança de cultura e reengenharia dos processos.

Com o mundo VUCA, o futuro se torna incerto e as inovações se superam cada vez mais. Para Ulrich (1998), as inovações tecnológicas acontecem com mais velocidade do que se pode acompanhar, tornando o mundo mais conectado e menor, devido aos novos fluxos de informações. Impactando diretamente no modelo da organização e na forma que os processos são realizados, sendo importante entender como tornar a tecnologia um aliado da empresa.

O sétimo desafio está relacionado ao capital intelectual da empresa, sendo importante ter uma boa atração, retenção e mensuração da competência dos indivíduos. Esses funcionários trabalham como armas no mercado, atuando como diferencial para a organização, a partir do momento que possuam líderes qualificados que conseguem transformar oportunidades em visão. Levando ao último desafio, a reversão.

A reversão, segundo Ulrich (1998), é a forma que as empresas possuem para se tornarem suaves, velozes e aerodinâmicas para conseguir se adaptar de forma mais rápida e fácil.

2.2.3 Parceiro estratégico

Baseado no livro *Campeões de Recursos Humanos* de David Ulrich, temos o primeiro de quatro papéis necessários para os profissionais de RH, o papel de parceiro estratégico. No qual trabalham para garantir sucesso e aumentar a capacidade da empresa de atingir os objetivos finais, através da identificação da prioridade, forças e fraquezas da organização - o diagnóstico empresarial.

Dessa forma, com o diagnóstico é possível consolidar as estratégias e ajustar para um melhor resultado final. De acordo com Ulrich (1998), o resultado da administração das estratégias é a aplicação estratégica de cada uma das estratégias definidas, ou seja, torna a empresa mais apta a conseguir se adaptar a mudanças com a redução do tempo entre a estratégia e a execução, atendendo melhor o consumidor como as práticas foram traduzidas e especificadas, conseguindo um melhor desempenho financeiro devido a eficiência e eficácia.

2.2.4 Os especialistas administrativos

O segundo papel é o profissional de RH como especialista administrativo, sendo responsável por examinar constantemente os processos, fornecendo melhorias e desenvolvendo processos eficientes na contratação, avaliação, premiação, treinamento e promoção dos funcionários. A eficiência administrativa está atrelada a reengenharia dos processos, a fim de reduzir as perdas da organização

Para Ulrich (1998), “o resultado da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa, que é necessária para empreender atividades que gerem a reengenharia contínua dos processos de trabalho”. Em outras palavras, o papel do RH é aumentar a eficiência e eficácia dos processos, ao mesmo tempo que eliminam gastos desnecessários, conseguindo diminuir os custos e aumentar a qualidade.

A construção de uma estrutura eficiente para a empresa, fruto da reengenharia dos processos, é capaz de gerar vantagem competitiva para a empresa através de recursos internos da empresa, conseguindo mantê-la competitiva no mercado.

2.2.5 Os defensores dos funcionários

Atualmente, nos encontramos com um mercado extremamente aquecido, temos mais empregados do que vagas de empregos fazendo com que a seleção e o filtro, por parte da área de recursos humanos, tenha que ser mais certa. A valorização dos funcionários tende a ser um pilar das empresas, para conseguir mantê-los dentro da organização, como contratar um novo funcionário demanda mais esforços, tempo e recursos do que manter um funcionário já moldado pela empresa.

Nesta mesma linha, David Ulrich (2000) defende que o capital intelectual é o principal *asset* de uma organização, uma vez que, não pode ser copiado com facilidade ou transferível. Com isso, a importância de focar e investir neles se torna fundamental para o crescimento da empresa como um todo. Os profissionais de RH devem sempre estar ativos e atentos no desenvolvimento desse capital, os tornando defensores dos funcionários, conseguindo gerar a sinergia entre o sucesso pessoal e o sucesso da organização.

De acordo com o livro *Campeões de Recursos Humanos* (1998), o resultado da administração da contribuição dos funcionários é representado pelo maior envolvimento e competência dos mesmos. A área de RH deve dedicar tempo e presença pessoal aos funcionários, os treinando e incentivando para conseguir compreender as suas necessidades. Para Ulrich (1998), a saúde de uma empresa está baseada na troca das relações, no contato e na comunicação, com isso, as empresas só conseguem ter sucesso se os seus funcionários estiverem engajados.

Os profissionais de RH que conseguem se tornar a voz do funcionário, conseguem promover melhores condições para o desempenho, promover melhores recursos aos funcionários e aumentar o envolvimento de tais na organização, os tornando a principal vantagem competitiva da empresa.

Além disso, é essencial que foquem em promover as competências dos funcionários. De acordo com Ruas (1998), a competência de um ser humano é segmentada em 3 partes: o conhecimento, a atitude e a habilidade do indivíduo. Para a área de recursos humanos, o segmento do conhecimento deve ser o principal ponto de partida, implementando recursos para o funcionário conseguir se desenvolver com maior qualidade.

Dessa forma, os profissionais do RH são capazes de unir as competências organizacionais e as competências do indivíduo, gerando um melhor *match*, impactando diretamente na eficiência dos processos e nos ganhos da empresa.

2.2.6 Os novos agentes da mudança

Devido ao avanço da globalização, as organizações se encontram em um estágio de constante mudança, sendo essencial terem características como a flexibilidade e a adaptabilidade para que possam ser moldáveis de acordo com o que o mercado necessita.

Para Ulrich (1998), o resultado da administração da transformação e da mudança é a capacidade para mudar. Os profissionais de RH devem agir também como agentes de mudança e de transformação para a empresa. Devem ajudar os funcionários a se livrarem da antiga cultura e se adaptarem à nova, ao mesmo tempo que respeitam e valorizam as tradições da empresa, atuando em favor do futuro, e ajudar a empresa como um todo identificarem os processos que necessitam mudar.

Por fim, o papel da área de gestão de pessoas está relacionado à área operacional, ligada diretamente às ações diárias da organização, e à área estratégica, focando no longo prazo qualificando os funcionários e melhorando os processos. Para conseguir, dessa forma, gerar vantagem competitiva no mercado e valor para os stakeholders da empresa sobrevivendo ao mundo VUCA.

Abaixo podemos ver as caracterização dos papéis do RH, com as informações resumidas dos papéis, funções e atividades conforme explicados acima:

Figura 2: Papéis do RH

Papel/Função	Resultados	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial; diagnóstico organizacional
Administração da infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: serviços em comum
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários; prover recursos aos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças	Gerir a transformação e a mudança; assegurar a capacidade para mudança

Fonte: Campeões de Recursos Humanos, ULRICH (1998).

3. Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

Para classificar essa pesquisa, usamos como base a taxonomia de Vergara (1998) para qualificar as relações quanto aos fins e quanto aos meios.

Em relação aos fins, a pesquisa é exploratória, como o segmento de startups ainda é uma área com pouca informação e conhecimento acumulado, sendo importante desvendar as suas estruturas ideais a fim de maximizar ganhos.

Quanto aos meios, é bibliográfica, estudo de caso, documental e de campo em uma abordagem qualitativa. Como teorias metodológicas foram usadas como fundamento do trabalho, como o livro sobre o Ciclo de Vida de Organizações e a área de Recursos Humanos, além de usar como base entrevistas e coleta de dados primários da empresa em questão.

3.2 Coleta de dados

Como a empresa preferiu se manter anônima, as respostas não foram transcritas para a pesquisa, captando somente os posicionamentos, ideias e nuances das respostas coletadas. As entrevistas foram realizadas no escritório da empresa, na Barra da Tijuca, presencialmente e gravadas para transcrição. Composta de 8 perguntas, encontradas em Anexo na pesquisa, abaixo podemos ver as informações dos 7 entrevistados da empresa, com Gerentes Gerais (GG), funcionários de áreas diferentes e uma ex - colaboradora da área de Recursos Humanos.

Foram usados documentos para corroborar as informações relatadas nas entrevistas, além da pesquisa bibliográfica em livros, teses e dissertações com informações relacionadas ao assunto como o livro do Ciclo de Vida das Organizações e Os Campeões de Recursos Humanos de Ichak Adizes (2002) e Dave Ulrich (1998) respectivamente.

3.3 Tratamento e análise dos dados

Em relação ao tratamento e análise dos dados, os entrevistados foram colocados em uma tabela (Tabela 1) para uma melhor visualização das informações de

cada indivíduo, a fim de conseguir gerar um comportamento padrão dos funcionários da empresa baseados nos referenciais teóricos usados nessa pesquisa.

O primeiro objetivo das perguntas da entrevista foi entender onde que a empresa se encontra no mercado e como o seu estágio do ciclo de vida está relacionado a como a empresa é estruturada. Dessa forma, é possível entender a percepção da área de recursos humanos pelos sócios, executivos e funcionários da empresa para identificar os motivos que levaram a empresa a não estruturar a área de recursos humanos.

3.4 Limitações do método

Por ser uma abordagem qualitativa, esse método não pode ser considerado uma verdade absoluta, por possuir algumas dificuldades como a fragilidade no volume de dados disponíveis como é um estudo focado em um caso específico. Ademais, as entrevistas foram realizadas com 7 funcionários em uma empresa com mais de 100 colaboradores, e por ser 1 startup em uma gama de mais de 10 mil startups no Brasil.

Com isso, podemos dizer que o método se limita a seleção dos entrevistados, como nem todos os líderes e colaboradores foram envolvidos na pesquisa, porém é considerado o modelo mais apropriado para conseguir atingir o objetivo final do estudo.

4. Analise

Para melhor análise da pergunta do presente estudo, foram realizadas entrevistas, onde foram abordados aspectos sobre a empresa em si, o seu atual estágio de vida, os desafios presentes, o futuro e a visão da área de Recursos Humanos. Baseado nas entrevistas realizadas na Empresa XPTO, foi construída uma tabela com as informações sobre os 7 entrevistados, descrevendo o sexo, idade, formação, área na empresa e tempo na empresa obtidos durante a coleta de dados.

Tabela 1: Informações sobre os Entrevistados

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	FORMAÇÃO	ÁREA NA EMPRESA	TEMPO NA EMPRESA
Entrevistado 1	Masculino	40	X	GG	8 anos

Entrevistado 2	Masculino	35	Engenharia Química	GG	3 anos
Entrevistado 3	Feminino	29	Administração	GG	2 ano
Entrevistado 4	Masculino	24	Relações Internacionais	FINANCEIRO	2 ano
Entrevistado 5	Masculino	28	Relações Internacionais	COMERCIAL	1 ano
Entrevistado 6	Feminino	21	Administração	SUCESSO DO CLIENTE	1 ano
Entrevistado 7	Feminino	24	Psicologia	Ex Colaboradora do RH	5 meses

Fonte: Elaboração própria baseado nas informações coletadas nas entrevistas

A empresa XPTO foi fundada em 2010, mas devido a falta de aderência do seu público alvo as vendas paralisaram até 2018, onde o CEO voltou a focar no sistema e a organização foi obrigada a pivotar para poder alavancar as suas vendas e participação no mercado. Nesses 8 anos que a startup ficou congelada, foram testados diversos recursos, funcionalidades, produtos e serviços buscando chegar no projeto que é hoje. Com isso, conseguiram enxergar o seu público alvo com mais clareza para melhor estruturação das áreas, entendendo melhor a necessidade dos clientes.

Com o avanço dessa estruturação, a empresa recebeu um aporte do maior fundo do setor da América Latina triplicando o número dos seus funcionários e base de clientes. A empresa teve um crescimento de mais de 50% no número de funcionários e foi o primeiro ano que conseguiu ter um lucro líquido positivo. O aporte, segundo o Entrevistado 4, foi usado para investir principalmente na área de Desenvolvimento, para melhorar o software e as suas funcionalidades e na área do Comercial, para captar novos clientes. O restante do valor é aplicado em um fundo específico de renda fixa, acordado pelo fundo e a empresa, para que consiga render um valor mensal para manutenção das áreas e a aprimoração dos recursos do sistema.

A empresa XPTO atualmente conta com cerca de 100 funcionários, crescendo exponencialmente, e mais de 20 mil usuários ativos no sistema. É dividida em 5 áreas

estruturadas: Comercial, Desenvolvimento, Marketing, Sucesso do Cliente e Produto, contando com 15-20 funcionários em cada área. De acordo com o Entrevistado 2, as primeiras áreas estruturadas foram a do Marketing e do Produto, por serem comandadas por dois membros da família do CEO da empresa. Após, foram estruturadas as áreas de Desenvolvimento e Comercial e por último, em 2019 a área do Sucesso do Cliente, voltada para fazer a ponte entre os clientes e a usabilidade do sistema.

Nessa divisão, conforme as respostas do Entrevistado 1 e 4, o setor que possui maior investimento é o setor de Desenvolvimento e do Comercial. Segundo executivos e sócios da empresa, o foco atual é melhorar continuamente o software para que fique conforme desejo dos clientes, investindo na área de tecnologia com salários e recursos altos e foco na captação e fidelização dos clientes através da área do Comercial. Como o sistema está em constante mudança devido às funcionalidades novas e melhorias solicitadas pelos clientes, é necessário ter uma equipe separada por funções e recursos, precisando de uma divisão de cargos e planos de carreiras alinhados e estruturados. Já a área do Comercial é motivada pelas comissões de venda e pelos adicionais vendidos para os clientes já fidelizados à empresa.

A empresa conta com uma funcionária da área Administrativa, responsável por controlar as rotinas operacionais da empresa, além de melhorias e manutenção da loja em si como troca de ar condicionado, pintura, manutenção de utensílios, banheiros, computadores, dentre outros. E, por fim, três funcionárias responsáveis pelos demais funcionários da organização, considerados da “área de recursos humanos”.

Essa área é segmentada da seguinte forma: uma funcionária para a qualidade de vida e uma funcionária para a área de recrutamento e seleção, relacionadas à família do CEO da empresa, e uma estagiária para auxiliar nas operações da área e auxílio no recrutamento.

Mesmo com o aumento no investimento no setor de recursos humanos, segundo a Entrevistada 7, ainda é a área com a maior rotação, devido a falta de plano de carreira, funcionalidade, salários incompatíveis com o mercado e falta de processos definidos. Além disso, é a área com menor investimento, devido à falta de visão dos executivos dos seus benefícios e dos próprios profissionais de recursos humanos.

Dessa forma, a área de Recursos Humanos ainda se encontra pouco explorada, sem estrutura e ainda na forma de “Departamento Pessoal” e como os próprios profissionais não os enxergam como estratégicos, a estruturação também não parte de dentro do setor, deixando essa área estagnada e ineficiente.

O processo de recrutamento e seleção da empresa é feito principalmente através do LinkedIn. Por não possuírem nenhum tipo de perfil estabelecido ou testes iniciais, basicamente todos os indivíduos são entrevistados, perdendo tempo e recursos da empresa. Segundo o Entrevistado 3, a empresa tem um alto índice de turnover e estão sempre em busca dos melhores candidatos para que a equipe se mantenha motivada e a cultura da empresa seja reforçada, se tornando um paradoxo.

Fruto disso, segundo os executivos e sócios, a empresa reflete sobre a ideia de terceirizar essa parte de recrutamento e seleção, como a contratação de uma consultoria para auxiliar no mapeamento das ineficiências da empresa, no plano de carreira e para traçar um perfil mais estruturado para a área de recrutamento e seleção dos candidatos. De acordo com as entrevistas, essa terceirização é uma alternativa como a estruturação dessa área ainda não é o foco no momento atual em que a empresa se encontra.

Foi relatado nas entrevistas que as áreas da empresa possuem pouca interação e troca entre si. Principalmente com o avanço da empresa na pandemia, diversos colaboradores nunca se viram presencialmente e não conhecem diversas pessoas da área e da empresa. De acordo com as 7 entrevistas, isso afeta na forma que trabalham como dificulta e diminui a comunicação entre as áreas, tornando as trocas formais e impessoais. Além disso, a comunicação interna é considerada confusa pelos colaboradores impactando diretamente no cliente final como não conseguem atender os próprios colaboradores de forma rápida e eficaz. As áreas são separadas por processos e a troca entre eles é feita através de softwares de comunicação, como abertura de chamados para uma outra equipe solucionar. Devido a essa segregação, diversos processos são esquecidos e duplicados perdendo dinheiro, recursos e tempo que poderiam ser otimizados por áreas como a de recursos humanos.

Ao analisarmos os resultados das entrevistas, podemos chegar a conclusão que a área de Recursos Humanos ainda não é estruturada como possuem atualmente

outros focos em outras áreas. O que foi relatado pelo Entrevistado 1 é que acreditam que como o mercado está em constante mudança, é necessário consolidar a empresa no mercado e conseguir captar e fidelizar o máximo de clientes possíveis para que a startup não vá a falência e perca a sua posição no mercado para outro concorrente. Com isso, é necessário focar no crescimento e depois nas melhorias e estruturações internas, como na área de recursos humanos. Refletindo as características do estágio de Toca-Toca, como os altos investimentos externos, pouco controle interno, processos perdidos/sem otimização e focando somente no resultado a curto prazo.

5. Conclusão

Após analisarmos os resultados das entrevistas, podemos concluir que o estudo atingiu o objetivo de identificar o motivo pelo qual a empresa XPTO não possui uma área de Recursos Humanos estruturada. Bem como aponta Ulrich (1998), é perceptível a ideia que o RH não é visto como uma área estratégica por muitos.

Os executivos e sócios da empresa visualizam a área de recursos humanos como uma setor de “Departamento Pessoal” e com alto custo, sendo importante focar em outras áreas no momento em que a empresa se encontra.

Baseado no livro do Ciclo de Vida das Organizações de Adizes (2002), podemos estipular que a empresa encontra-se atualmente no estágio de Toca-Toca, pois possui características como o aumento e fidelização dos clientes, crescimento exponencial dos funcionários e clientes, alto nível de flexibilidade e controle focado nas mãos do CEO. Para que a startup sobreviva, é essencial que a empresa se adapte aos funcionários para conseguir suprir a demanda do mercado e não o contrário, sendo crucial uma boa estruturação interna das áreas.

Atualmente, os executivos, sócios e CEOs da empresa não veem essa área como responsável por maximização de lucros ou chave do sucesso para a organização, somente como “Departamento Pessoal” e custos altos. Ao não trabalharem em conjunto com as demais áreas, não trabalham como especialistas administrativos segundo Ulrich (1998), podendo passar despercebido o retrabalho das operações e assim, gerar maior ineficiência e ineficácia dos processos, aumentando o tempo e demandando mais recursos dos trabalhadores, quando deveriam estar

atuando da forma mais eficiente nesse estágio.

Como o foco da empresa é ser o mais flexível, veloz e ágil possível, visando conquistar o mercado e fidelizar os clientes, a organização deveria priorizar uma melhor estruturação de suas áreas, principalmente a de recursos humanos, a fim de torná-los parceiros estratégicos. Dessa forma, de acordo com Ulrich (1998), seria possível reduzir o tempo entre a estratégia e a execução, conseguir atender melhor os consumidores e, com isso, melhorar o desempenho financeiro, que são os três atuais focos, de acordo com a análise feita das entrevistas. Como a área de recursos humanos está ligada diretamente à área operacional da empresa, é importante focar na qualidade de vida a longo prazo dos funcionários e melhorar os processos internos da organização.

Pela falta de estrutura e de poder dos profissionais de recursos humanos na empresa, são incapazes de trabalhar como agentes da mudança, tornando a empresa um camaleão no mercado. Por ser uma organização de rápido crescimento, o foco em manter as tradições e a cultura da empresa deveria ser primordial, conseguindo se adaptar tanto interna quanto externamente, a fim de gerar maior vantagem competitiva e sobreviver no mundo VUCA. Com isso, a empresa poderia focar em melhorar os laços dos colaboradores entre os setores, promovendo mais confraternizações para que os funcionários se sintam mais dentro do grupo e não cada um em sua área, como pequenas empresas dentro de uma só.

Além disso, ao não estruturarem a área de RH, há a perda de um dos papéis mais importantes do RH segundo Ulrich (1998): o foco nos funcionários. A valorização dos funcionários deve ser um dos pilares da empresa, já que, uma startup conta com a adesão dos trabalhadores por ter um modelo de negócio flexível e diferenciado. Torna-se essencial investir no capital intelectual e os motivar constantemente para não perdê-los para outra empresa maior e mais estruturada. Por mais que a empresa tenha sorteios de recursos, como treinamentos, cursos e academia, ainda não é o suficiente para motivá-los e melhorar o relacionamento interno dos colaboradores. Seria interessante realizar uma avaliação mensal pelos próprios executivos do desempenho dos funcionários e intensificar os sorteios para melhorar os recursos fornecidos para eles e, assim, melhorar seus rendimentos e aprimorar as suas competências.

É importante destacar a falta de filtro no processo de seleção, mesmo sendo interessante entrevistar diversos perfis diferentes, conhecer todos os indivíduos é uma extrema perda de tempo e recursos que poderiam ser melhor usufruídos pela empresa. Por não terem um perfil estabelecido, contam, também, com contratações que não se encaixam com a empresa, aumentando o índice de *turnover* e gerando maiores gastos para a organização.

A falta de treinamento geral também é um aspecto interessante de se observar. Por não possuírem uma cultura forte entre os colaboradores, isso pode vir a ser prejudicial para a empresa no futuro. No entanto, seria de extremo interesse para a empresa realizar uma triagem de testes para identificar o perfil dos funcionários atuais da empresa e o que eles procuraram, para melhorar o filtro da busca e os seus resultados, além de realizar um treinamento geral por poucos dias para que entendam todo o processo da empresa.

De acordo com Adizes (2002), é necessário determinar o que a área não precisa fazer, ao invés de tentar fazer com que façam de tudo. Por ser uma empresa pequena, os custos para estruturar a área de recursos humanos podem ser considerados elevados, sendo interessante verificar a possibilidade de terceirizar esse setor ou estruturar a área com menos pessoas, realizando alguma alteração para que possa agir como um parceiro estratégico.

Por fim, é essencial que o CEO da empresa em conjunto dos sócios e executivos entendam a importância da área de recursos humanos e consigam enxergar os seus benefícios, além de vislumbrarem como pode ser uma área estratégica e não somente de "Departamento Pessoal" para que possam estruturá-la. Além disso, é essencial que os próprios profissionais de recursos humanos se enxerguem desta maneira, a fim de conseguirem preparar a área conforme a necessidade da startup. Como a empresa possui diversos aportes, seria possível investir um percentual nessa área visando benefícios a curto e longo prazo, não só para a empresa como também para os colaboradores, gerando, então, maior vantagem competitiva para a ela em um momento chave de crescimento.

6. Bibliografia

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2002.

BIGARELI, B. **74% das startups brasileiras fecham após 5 anos, diz estudo**. NEGÓCIO, 2016. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/07/74-das-startups-brasileiras-fecham-apos-cinco-anos-diz-estudo.html#:~:text=Estudo%20realizado%20pela%20aceleradora%20Startup,de%20aporte%20ou%20de%20investimento>>. Acesso em: 1 de julho de 2021

BLANK, S. & DORF, B. **“The Startup Owner’s Manual”**. 2012.

CAMARGO, B; MERKI, A. **Startups brasileiras já captaram US \$3,2 bilhões em 2021, 90% do total de 2020**. CNN, 4 de junho de 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/06/04/startups-brasileiras-ja-captaram-us-3-2-bilhoes-em-2021-90-do-total-de-2020>> Acesso em: 1 de julho de 2021.

DANA, S; NUCCIO, D; RIBEIRO, J. **As 10 maiores startups unicórnios do mundo**. INVESTNEWS, 24 de fevereiro de 2021. Disponível em: <<https://investnews.com.br/cafeina/as-10-maiores-startups-unicornios-do-mundo/>> Acesso em: 1 de julho de 2021.

DEITOS, P. **Os 4 estágios de crescimento de uma startup**. STARTSE, 15 de fevereiro de 2021. Disponível em: <<https://app.startse.com/artigos/os-4-estagios-de-crescimento-de-uma-startup>> Acesso em: 1 de julho de 2021.

FRANÇA, R. **O que é uma empresa scale-up?** EQSEED, 2020. Disponível em: <<https://blog.eqseed.com/o-que-e-uma-empresa-scale-up/>> . Acesso em: 1 de julho de 2021.

GUBIANI, C; HEIN, N. **Ciclo de Adizes na vida das organizações uma análise**

genético-difusa. Rio de Janeiro, 7 de agosto de 2009. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/spolm/sites/www.marinha.mil.br/spolm/files/055_2.pdf>.

Acesso em 4 de novembro de 2021.

GUBMAN, E. **HR Strategy and Planning; From Birth to Business Results.** Human Resource Planning. Nova York, 2004.

LEITE, G e JUNIOR, M. **Os modelos de desenvolvimento de startups: um estudo de caso em uma empresa de comércio eletrônico.** Projeto de Graduação, UFRJ, Escola Politécnica, 2013.

O número de startups no brasil aumentou 20 vezes nos últimos oito anos. OASISLAB, 2020. Disponível em: <<https://oasislab.com.br/numero-de-startups-no-brasil-aumentou-20-vezes-nos-ultimos-oito-anos/>> Acesso em: 1 de julho de 2021.

RIES, E. **“A Startup Enxuta”.** São Paulo: Leya, 2012

RUAS, R. A. **Módulo: Consolidação, Aplicação e Apropriação do Treinamento.** SEBRAE/RS. Dezembro 1998

Scale-ups: conheça as empresas que mais crescem no Brasil. ENDEAVOR. 2020. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/tudo-sobre-scale-ups-as-empresas-que-mais-geram-empregos-no-brasil/>> Acesso em: 01 de julho de 2021.

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

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os Profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. **Projeto e Relatório de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998.

7. Apêndice

Apêndice 1: Perguntas utilizada nas entrevistas

1. Informações sobre o entrevistado (Nome, Sexo, Idade, Tempo na empresa, Área na empresa, Formação)
2. Quantos funcionários e clientes na organização?
3. Quais áreas são estruturadas e qual possui mais investimento?
4. Qual o papel do RH na empresa? E qual o papel do RH para você?
5. Como é feito o processo de recrutamento e seleção e treinamento dos novos funcionários?
6. Qual o investimento da empresa em RH? Ele aumentou ou continuou o mesmo através dos anos?
7. Você acha o investimento ideal para o estágio que a organização se encontra?
8. Na sua opinião, quais são os benefícios da área de RH?
9. Por que essa área ainda não possui uma estruturação? Qual o foco atual da empresa?