

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

JOÃO MATEUS ESPÍNDOLA DA SILVEIRA BATISTA

**O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA INOVAÇÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA:
Um estudo no setor de tecnologia e serviços em Florianópolis**

Porto Alegre

2017

JOÃO MATEUS ESPÍNDOLA DA SILVEIRA BATISTA

**O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA INOVAÇÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA:
Um estudo no setor de tecnologia e serviços em Florianópolis**

**Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração**

**Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone
Antonello**

Porto Alegre

2017

JOÃO MATEUS ESPÍNDOLA DA SILVEIRA BATISTA

**O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA INOVAÇÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA:
Um estudo no setor de tecnologia e serviços em Florianópolis**

Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone
Antonello

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em:

Banca Examinadora

O que eu sou,
Eu sou em par.
Não cheguei sozinho.
Lenine

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo apoio incondicional e amor dedicado em todos os anos de minha formação como pessoa, pelos valores ensinados e por estarem comigo em todas as decisões. Agradeço à minha avó pelo carinho, sensibilidade e atenção em tudo. Agradeço aos meus irmãos, pelo suporte amoroso, pelas alegrias compartilhadas e pelo orgulho de tê-los em minha vida. Estendo os agradecimentos a toda a minha família e meus entes queridos.

Agradeço à minha namorada por me acompanhar nas horas mais decisivas de minha carreira e pela paciência em estar ao meu lado com seu amor e brilho no olhar.

Agradeço aos meus amigos, meus pilares de sustentação, por todas as conversas, risadas, incentivos e conselhos. Espelho minhas ações e muito do que sou hoje devo a eles.

Agradeço a todos os profissionais que encontrei até aqui, os quais me mostraram grandes ensinamentos que levarei em todos os projetos profissionais em que fizer parte.

Agradeço às empresas que participaram da pesquisa pela abertura e disponibilidade em colaborar com o presente estudo. Que seus exemplos sirvam de inspiração ao crescimento desse incrível ecossistema.

Agradeço à professora Cláudia Antonello pelo auxílio, pelos ricos conhecimentos e por estar sempre à disposição quando fosse preciso. Esse trabalho tornou-se possível graças ao seu apoio.

Agradeço aos meus colegas de curso pelos momentos de reflexão sobre a nossa profissão, pelas trocas de experiências e por grandes momentos que levarei sempre comigo.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração por fazerem de minha formação algo de extremo orgulho. Hoje percebo ainda mais o valor da oportunidade que tive em me formar em uma faculdade de excelência.

Agradeço a Deus, força inexplicável, por ter a oportunidade de conviver com todos os citados acima e pela experiência única chamada vida.

RESUMO

Com o avanço da tecnologia e o mercado ainda mais competitivo, as empresas estão tendo que inovar cada vez mais. Exige-se das empresas produtos com qualidade e um atendimento diferenciado aos seus clientes. Para isso, algumas empresas estão percebendo que devem dedicar esforços a valorizar o seu principal ativo: as pessoas. Em meio a rapidez do acesso a informação e da vontade de alguns empreendedores em realizar algum serviço novo ou criar algum produto surgem as micro e pequenas empresas. Muitas delas já são formadas dedicando algum profissional a pensar e executar as ações da área de Gestão de Pessoas. Dado que a literatura existente até o momento, aborda em grande parte, grandes organizações, o presente estudo objetivou sete organizações com o perfil de micro e pequenas do setor de tecnologia e serviços. Utilizou-se da realização de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, de modo a identificar as práticas de Gestão de Pessoas adotadas e analisar se as mesmas impactam na inovação de tais empresas, bem como quais as principais dificuldades e facilidades no gerenciamento pelos responsáveis. A partir das análises das entrevistas, constatou-se que as empresas pesquisadas não realizam processos formais de Gestão de Pessoas, contudo consideram a área fundamental para o engajamento e a realização do propósito da empresa. Tal informalidade aliada ao grau de importância que é dada à área demonstra que as práticas influenciam na inovação das empresas pesquisadas. O processo de Recrutamento e Seleção mostrou-se como a prática mais estruturada, adotando de ações e ferramentas inovadoras com relação a empresas tradicionais. Como principais dificuldades apontadas foram a escassez de recursos para serem investidos nas áreas, bem como o fato de seus responsáveis atuarem como generalistas. Como principais diferenciais que facilitam o gerenciamento das pessoas foram apontados a comunicação transparente e o empoderamento que é dado aos funcionários. Espera-se que as práticas aqui analisadas juntamente com os referenciais teóricos sirvam de referências às empresas que ainda não possuem uma área dedicada e às que ainda vão surgir.

Palavras-chave: gestão de pessoas; inovação; micro e pequenas empresas; tecnologia e serviços; práticas de gestão de pessoas

ABSTRACT

With the advancement of technology and the market even more competitive, companies are having to innovate more and more. It demands of the companies products with quality and a differentiated service to its clients. For this, some companies are realizing that they must dedicate efforts to value their main asset: the people. Amidst the speed of access to information and the willingness of some entrepreneurs to carry out some new service or to create some product, micro and small companies appear. Many of them are already formed dedicating some professionals to think and execute the actions of the People Management area. Given that the literature to date, largely addresses large organizations, the present study aimed at seven organizations with the micro and small profile of the technology and services sector. We used in-depth interviews with a semi-structured road map, in order to identify the practices of People Management adopted and analyze if they impact on the innovation of such companies, as well as what the main difficulties and facilities in the management by those in charge. From the analysis of the interviews, it was verified that the companies surveyed do not carry out formal processes of People Management, however they consider the area fundamental for the engagement and achievement of the company's purpose. Such informality, together with the degree of importance given to the area, shows that the practices influence the innovation of the companies surveyed. The Recruitment and Selection process proved to be the most structured practice, adopting innovative actions and tools in relation to traditional companies. The main difficulties identified were the scarcity of resources to be invested in the areas, as well as the fact that those responsible act as generalists. As key differentiators that facilitate the management of people were pointed to transparent communication and the empowerment that is given to employees. It is hoped that the practices analyzed here along with the theoretical references serve as references to companies that do not yet have a dedicated area and those that will still emerge.

Key words: people management; innovation; micro and small companies; technology and services; people management practice

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo das 10 dimensões da inovação.....	26
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Reflexões sobre as articulações teóricas na Gestão de Pessoas.....	21
Tabela 2 - Comparativo entre as Perspectivas Teóricas que fundamentam o Estudo de Gestão de Pessoas.....	22
Tabela 3 – Classificação das MPE quanto à receita bruta anual.....	27
Tabela 4 – Classificação das empresas quanto ao número de funcionários.....	28
Tabela 5 – Perfil dos proprietários e/ou responsáveis pela gestão de pessoas entrevistados....	34
Tabela 6 – As macros e micros categorias de análise.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software

ACATE – Associação Catarinenses de Empresas de Tecnologia

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GP – Gestão de Pessoas

MPE – Micro e Pequenas Empresas

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

RH – Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2 REVISÃO TEÓRICA	18
2.1. GESTÃO DE PESSOAS	18
2.1.1 Modelos de Gestão de Pessoas	20
2.1.2 Gestão de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas	23
2.2. INOVAÇÃO	23
2.2.1 Inovação em Empresas de Tecnologia da Informação	25
2.3 MICRO E PEQUENA EMPRESA	27
2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	28
3 METODOLOGIA	31
3.1 TÉCNICA PARA A COLETA DE DADOS	31
3.2 TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS	33
3.3 SUJEITOS PESQUISADOS	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS	36
4.2 NOÇÃO DE INOVAÇÃO ADOTADA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS	50
4.3 AÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS COM VISTAS A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO	55
4.4 FACILIDADES E DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIOS E/OU RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DE PESSOAS.....	76

1 INTRODUÇÃO

O ambiente atual requer ideias criativas, ações rápidas e uma constante adaptação às mudanças tecnológicas. Essas exigências são presenciadas tanto nas interações sociais de cada indivíduo quanto na sobrevivência de organizações. Uma organização seja ela com fins lucrativos ou não é construída para produzir bens ou serviços. Uma vez que ela se propõe a tal ação, possuindo intencionalidade e orientação, pode-se dizer que ela está a serviço do ambiente no qual está inserida (ANSOFF, 1988). E para que isso aconteça de forma sustentável e duradoura ela deve ser formada por pessoas que tenham as habilidades necessárias, estejam comprometidas com a causa e que recebam as devidas orientações.

Com a Internet, o mercado agora é o mundo. Novas tecnologias têm provocado profundas transformações na vida das pessoas. Nas últimas décadas, mudou-se a forma de fazer ligações, acessar dados, alugar casas, transportar-se, consultar mapas, assistir vídeos etc. A Internet democratizou o acesso à informação, marcando uma nova era caracterizada pela abundância de informações e a aproximação cada vez maior entre prestadores de serviço e consumidores (DIMONDS e KOTLER, 2012).

Na era da Economia da Informação (BENKLER, 2003), tecnologias emergentes proporcionam meios de se realizarem trocas, vendas e empréstimo de recursos entre si de maneira livre e rápida. A proliferação de dispositivos móveis inteligentes permite acesso em tempo real para e-commerce, pagamentos, comunicações e serviços de informação como nunca antes (RIFKIN, 2014). Conforme Vargas et al. (2017) a intensidade da concorrência e a constante atualização do setor de tecnologia da informação vêm tornando a inovação inevitável, como forma de as empresas capturarem oportunidades, seja pelo desenvolvimento de novos produtos ou da reinvenção do próprio mercado. A inovação não é baseada apenas em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia, mas também nas habilidades gerenciais e de mercado, no conhecimento dos modelos de gestão das organizações, ou na consciência dos aspectos sociais e econômicos. Há uma tendência de ser produzida por uma rede de atores e não por indivíduos

ou organizações autônomas. Os tipos de inovação podem estar relacionados com o fornecimento de um novo serviço; com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração ou produção de um serviço; com a introdução de novas técnicas de planejamento; com a descoberta de novos mercados; ou com resultados de um processo de resolução de problemas (LOBIANCO e RAMOS, 2004; KUBOTA, 2009).

As transformações na sociedade geram nas organizações uma necessidade de desenvolverem uma capacidade de inovação em produtos, serviços e novos negócios. Neste cenário ocorre o surgimento de micro e pequenas empresas ofertando produtos e serviços diferentes como forma de explorar a mudança e oferecer algo novo à sociedade. No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas são de grande importância econômica e social. De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em 2011 participaram com 27% do PIB (Produto Interno Bruto) e 52% dos empregos com carteira assinada. De 2009 a 2011, representavam mais de 95% das empresas do país e, neste mesmo período, empregaram 69,5% de trabalhadores do setor de comércio, 42% do setor industrial e 43,5% do setor de serviços.

Dentro do âmbito da empresa privada, os governos e os estudiosos têm avaliado os diferentes portes de empresas, tradicionalmente segmentados em grande, médio e pequeno. Dutra e Guagliardi (1984) declaram que é comum o uso indistinto das expressões “microempresas” e “pequenas empresas”, mas ressaltam que cada expressão tem seu significado próprio que compreende diversas características e formas de classificação. Neste trabalho, com o propósito de objetivar a pesquisa e de considerar como fonte de dados utilizarei a definição do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A instituição limita as microempresas às que empregam até nove pessoas, no caso dos setores de comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. As pequenas são limitadas às que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e de 20 a 99, no caso de indústrias e empresas de construção (SEBRAE-DIEESE, 2015). Utilizando a mesma unidade de medida para realizar a classificação, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) no Relatório Anual de Informações Sociais classifica microempresas como as que possuem até 19 funcionários e pequenas empresas como as que possuem até 99 empregados.

Com relação ao setor de serviços, âmbito que se enquadra o objetivo da pesquisa, inclui-se o de Tecnologia da Informação. Segundo dados da ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, através de um estudo realizado, o setor de TI no Brasil (incluindo

software, hardware e serviços) movimentou US\$60 bilhões em 2015, representando 3,3% do PIB brasileiro. Os investimentos no setor tiveram aumento de 9,2% em relação a 2014, enquanto que a média global de crescimento nos investimentos foi de 5,6%. No mundo, os investimentos nesse setor somaram US\$2,2 trilhões em 2015. O estudo também apontou que existem cerca de 13.950 empresas dedicadas ao ramo de TI no Brasil, sendo 2.899 situadas no estado de Santa Catarina.

Seguindo neste recorte geográfico no mapa do Brasil e analisando a região do estado de SC encontra-se Florianópolis como líder dos pólos da região Sul do país e terceiro em faturamento médio. Segundo dados da ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia, a capital representou 37% dos R\$11,4 bi faturados pelo setor de TI no estado de Santa Catarina em 2013. Além disso, segundo o Índice de Cidades Empreendedoras, Florianópolis é a segunda melhor cidade do país para empreender, ficando atrás apenas da cidade de São Paulo (ENDEAVOR, 2016). O estudo considerou indicadores como infraestrutura, inovação, ambiente regulatório, acesso ao mercado, cultura empreendedora e capital humano.

Vargas et al. (2017) consideram que para as empresas do setor de Tecnologia da Informação normalmente é exigido que sejam inovadoras, que tenham um conjunto mínimo de capacidades criativas para executarem suas atividades e gerarem novas ideias. Os autores ainda destacam as pessoas como um dos elementos mais importantes, em função da criatividade de se expressar na prática organizacional.

Pesquisas têm comprovado que a gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Conforme destaca França (2007), a cultura da informação, o risco como fator decisório e a difícil união entre gestão de pessoas e competitividade impulsionam ações complexas de trocas de informações, sistemas virtuais e milhares de formas de viabilizar uma sobrevivência com melhor sintonia entre necessidades da empresa e das pessoas. Cabe destacar que, segundo Demo (2005) as políticas de gestão de pessoas são definidas conforme o posicionamento da organização em relação as suas expectativas, seus valores e como lida com a forma de tratamento dos indivíduos. Segundo este autor, políticas são tidas, também, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos. Demo (2010) destaca

que estas políticas repercutirão nas principais práticas de Gestão de Pessoas, que dizem respeito ao Recrutamento e Seleção, Cargos, Salários e Benefícios, Treinamento e Avaliação de desempenho.

Inúmeras das micro e pequenas empresas já possuem uma dedicação e práticas de gestão de pessoas, possuindo a área de Gestão de Pessoas ou dedicando profissionais responsáveis pela área. Reconhecem que as pessoas são o ativo mais importante dentro de uma organização e que seus talentos são as ferramentas necessárias para o alcance dos seus objetivos. Contudo, a literatura existente até o momento no Brasil aborda o tema de gestão de pessoas mais especificamente voltado para atender as grandes empresas ou somente para as com foco em “como gerir empresas de micro e pequeno porte”. E, este trabalho, então, visa contribuir com informações para redução desta lacuna da literatura e para as organizações do setor de Tecnologia da Informação de recente atuação ou para aquelas que já possuem uma trajetória de atuação. Para isso, pretende-se levantar pressupostos para esclarecer o questionamento: **As práticas de Gestão de Pessoas impactam na inovação de micro e pequenas empresas do setor de tecnologia e serviços em Florianópolis?** Com intuito de responder esta questão, foram delineados os objetivos que são apresentados na próxima seção.

1.1 OBJETIVOS

a) OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo geral: Identificar se as práticas de Gestão de Pessoas influenciam a inovação de micro e pequenas empresas do setor de tecnologia e serviços em Florianópolis.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tendo como objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever as práticas de gestão de pessoas das empresas pesquisadas;

- b) Identificar e descrever a noção de inovação adotada pelas empresas pesquisadas;
- c) Identificar ações implementadas em gestão de pessoas com vistas a geração de inovação;
- d) Analisar as facilidades e dificuldades dos gestores no que tange à gestão de pessoas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme afirmam Wood Jr., Tonelli e Cooke (2012), durante muito tempo a gestão de pessoas construiu um gueto dentro das organizações. Inicialmente, conhecida como departamento de pessoal, era limitada a registros trabalhistas e atividades burocráticas. Depois, como departamento de recursos humanos, incorporou funções de treinamentos, desenvolvimento, remuneração, gestão de desempenho, avaliação de competência, entre outros. Conforme estes autores, gestão de pessoas no Brasil é um tema que está atrelado a uma herança colonial, baseada numa identidade originada por práticas trazidas de outros países, desvinculada da realidade local e nacional. Além disso, sugerem que:

[...] é preciso investir em pesquisas que tragam à tona a realidade local. Muitas análises que pautam a agenda do campo são hoje realizadas por empresas de consultoria e assessoria. Tais investigações têm seus méritos, porém constituem veículos para a venda de serviços e nem sempre são conduzidas com critérios científicos ou estão voltadas para questões locais. É necessário conduzir pesquisas rigorosas, que tratem das questões reais do campo, permitam análises adequadas e cheguem a soluções consistentes. (2012, p. 5)

Sendo assim, pretende-se contribuir com o presente estudo enriquecer a literatura com subsídios que tragam com maior fidelidade a realidade brasileira das micro e pequenas empresas de tecnologia e serviços.

Com as profundas transformações sociais provocadas pelo crescente uso de Tecnologias da Informação e de Comunicação (TIC), pela competição global e pela internacionalização dos mercados, as organizações passam a ser vistas como sistemas sociais, onde os talentos que constituem as empresas são formados pelas competências, pelo comprometimento e pela contribuição de cada indivíduo. Nesse panorama, a disputa por atrair, reter e desenvolver um

quadro de pessoal capacitado e engajado se torna cada vez mais acirrada, uma vez que há a escassez e a concorrência pelos mesmos se torna global.

Segundo o relatório da ACATE, Florianópolis é o maior pólo do país em densidade de funcionários, com 2.891 para cada 100.000 habitantes. Líder da região Sul, é o 4º pólo brasileiro em termos de densidade de empresas, com 138 empresas para cada 100.000 habitantes. Nota-se um importante crescimento numérico e econômico do setor tecnológico na capital. Exposto isso, a intenção deste trabalho foi coletar informações que enriqueçam a importância e subsidiem a discussão acerca da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas de Florianópolis que atuam no setor de TI. Em uma capital com próspero crescimento torna-se útil um estudo exploratório que possibilite conhecer como as práticas relacionadas à Gestão de Pessoas que estão sendo realizadas nas empresas impactam na inovação neste setor de atuação, além de poder servir como material de referência para aquelas que ainda não possuem uma dedicação à área de gestão de pessoas.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 justifica a importância do estudo e apresenta os objetivos gerais e específicos que nortearam a realização desta pesquisa; o capítulo 2 apresenta o referencial teórico que está dividido em dois grandes grupos: gestão de pessoas e inovação; o capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada, o perfil dos entrevistados e a descrição das empresas participantes; o capítulo 4 apresenta a análise dos resultados encontrados através da estruturação de macro e micro categorias; o capítulo 5 apresenta as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os eixos teóricos norteadores do presente estudo. Desta forma serão abordados os modelos e teorias relativas às práticas de gestão de pessoas. Tendo em vista que micro e pequenas empresas raramente adotam padrões formais de gestão de pessoas, primeiramente, será apresentada a gestão de pessoas e suas diferentes abordagens e, na evolução do capítulo, trar-se-á processos considerados essenciais para a estrutura de recursos humanos. No desenvolvimento também serão abordados assuntos pertinentes à área de Recursos Humanos consideradas complementares aos processos principais.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Contudo, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto externo que as forçam a uma revisão na forma de gerir pessoas.

Dutra (2009) destaca que as principais mudanças são relacionadas às estruturas e formas de organização do trabalho, flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação; processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora; velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos/serviços, demandando pessoas atualizadas com as tendências de mercado e de seu campo de atuação tanto em termos nacionais como internacionais; alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Conforme afirma Fischer (2002) a expressão *gestão de pessoas* não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção, já desgastada, de administração de recursos humanos. Seu uso procura ressaltar o caráter de ação – a *gestão* e seu foco de atenção: *as pessoas*. Dessa forma, o crescimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas.

Albuquerque (2002) define o modelo de gestão de pessoas da seguinte forma:

É a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Tudo o que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado componente do modelo de gestão de pessoas. O comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa. Gestão de pessoas é direcionamento e orientação desse agregado de interações humanas. (ALBUQUERQUE, 2002, p.12).

Segundo Dutra (2009), a gestão de pessoas está detalhada em três processos principais: movimentação, desenvolvimento e valorização. A movimentação consiste em oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independente de seu vínculo empregatício. Além disso, compreende as práticas de captação, ou seja, ações da empresa na busca e seleção de pessoas; internalização, ações que permitem à pessoa atuar na empresa, como a socialização na cultura organizacional; transferência, sendo os movimentos das pessoas no interior da empresa, como realocações; promoções, como ascensões a cargos ou funções superiores; expatriação, em que consiste na transferência envolvendo mudança de país; e, por último, recolocação, sendo os movimentos das pessoas para fora da empresa.

O desenvolvimento congrega processos cujo objetivo é estimular e criar condições tanto para as pessoas, quanto para a empresa, para que aumentem suas capacidades de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Essa categoria tem como enfoques o desempenho, capacitação e competências envolvendo atividades como treinamento, avaliação de desempenho, identificação de lacunas entre competências exigidas pela empresa e presentes no funcionário, entre outras.

Já a valorização assume processos que têm como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para consideração, distinção e estímulo das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa. Segundo Dutra (p.171), “[...] é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas em contrapartida de seu trabalho para a organização”. A ideia é avaliar a complexidade da entrega da pessoa para a organização e, a partir de então, oferecer uma

contrapartida ao funcionário. Essa avaliação está vinculada ao nível de agregação de valor para a empresa e para o negócio. Como exemplo, o autor cita a remuneração, as premiações e os benefícios, estes podendo ser relacionados a lazer, saúde, segurança ou serviços e facilidades para melhorar sua qualidade de vida.

Conforme destaca Dutra (2009) práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização em sua relação com o ambiente externo. Dessa forma, a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a constituem deve, ao mesmo tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas.

2.1.1 Modelos de Gestão de Pessoas

O uso da palavra modelo tem como intenção ampliar o conceito, permitindo não somente a inclusão da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas como também de tudo aquilo que interfere significativamente sobre as relações entre os indivíduos e a organização, de modo a gerar um determinado comportamento padrão, característico daquela organização (Fischer, 2002).

O termo modelo de gestão deve oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que nos ofereçam a um só tempo condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir nessa realidade a fim de aprimorá-la. Segundo Dutra (2002), o modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos.

Conforme afirma Fischer (2002) ao usar o termo modelo em substituição a ideia de sistema, área ou setor busca-se ampliar o âmbito das ações de RH dando-lhes nova dimensão e abrangência. Assim torna-se mais fluida flexível a linha divisória que separa o que faz parte do que não faz parte da gestão de pessoas nas organizações.

O estudo da gestão de pessoas se apoia em conceitos teóricos da psicologia, da economia, de finanças, da estratégia, entre outras, como sugere Watson (2007), e não

desenvolveu sua própria teoria. Em muitos casos, os trabalhos são estudos empíricos, sem fundamentação teórica (Wright & McMahan, 1992). Por isso, um esforço de articulação teórica foi realizado por alguns autores. Wright e McMahan (1992), Lepak e Snell (1999) e Watson (2007), de formas diferentes, buscaram linhas teóricas ou mesmo teorias para suportar modelos de gestão ou implicações para a gestão de pessoas ao longo da história. A Tabela 1 a seguir apresenta uma reflexão sobre as implicações – organizacionais e na gestão de pessoas – resultantes de possíveis articulações teóricas e a Tabela 2 o comparativo entre as perspectivas teóricas que fundamentam o estudo e gestão de pessoas.

Tabela 1 - Reflexões sobre as articulações teóricas na Gestão de Pessoas

Base Teórica	Visão Organizacional	Implicação para a Gestão de Pessoas
Linha Funcionalista/Sistemas Cibernéticos	Organização é vista como um sistema fechado (recebe as influências do ambiente) ou aberto (interage com o ambiente).	Se a organização é um sistema aberto, a empresa recebe demandas do ambiente (necessidades e oportunidades), processa essas demandas em conformidade com suas políticas e práticas (gerenciando comportamentos e competências) e, como saída, produz desempenho organizacional e desenvolvimento humano. O dinamismo do processo representa uma oportunidade para os indivíduos.
Linha Werberiana	Organização é vista como espaço de rivalidades, conflitos de interesse e poder.	A organização não consegue ter clareza das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, pois as relações de poder continuamente afetam a implementação dessas práticas, por meio dos conflitos e das relações de influência. O foco da gestão pode ser, ainda, administrar interesses individuais que muitas vezes se distanciam em objetivos organizacionais.
Linha Marxiana/ Teoria do Custo da Transação	Organização é vista como uma máquina com processos, controles e monitoramento de resultados bem definidos. Também existe a definição clara de troca entre as diversas partes.	A gestão de pessoas implica na manutenção da máquina em funcionamento, realizando os processos tradicionais de gestão de pessoas (recrutamento, treinamento, remuneração...). Pode, ainda, representar uma relação despersonalizada, baseada fundamentalmente em direitos e deveres.
Linha Pós-Estruturalista/ Teoria Institucional	Organização é vista como uma entidade regida por discursos que representam uma verdade aprendida em determinado momento.	A gestão de pessoas seria afetada pela história, pela cultura, pelas verdades incorporadas, podendo ser, até certo ponto, bastante estática.
Teoria dos Recursos da Firma	A organização deve se diferenciar a partir de seus recursos de valor, únicos e difíceis de serem imitados.	As pessoas podem ser recursos viabilizadores ou limitadores da implementação da estratégia organizacional. Se viabilizadores, elas são fonte de vantagem competitiva.
Perspectiva Comportamental	A organização deve se preocupar em alinhar a estratégia organizacional e as estratégias funcionais evidenciando uma busca por comportamentos direcionados.	A busca de alinhamento, como dinâmica organizacional, favorece a elaboração de desafios e desenvolvimento para as pessoas.

Fonte: elaborada com base em WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of Management, v.18, n.2, 295-320. 1992

Tabela 2 - Comparativo entre as Perspectivas Teóricas que fundamentam o Estudo de Gestão de Pessoas

Perspectivas	Premissas Básicas	Relação entre as práticas de gestão de pessoas, a estratégia do negócio e o ambiente	Considerações para a utilização
Universalista	Pressupõe a utilização de melhores práticas de gestão de pessoas.	Não existe. As práticas são consideradas autossuficientes.	Cada prática, isoladamente, leva a uma performance organizacional superior, independentemente do contexto, segmento de atuação da organização ou outras práticas de gestão.
Contingencial	Não existem melhores práticas. O efeito das práticas de gestão de pessoas é dependente da estratégia organizacional ou do ambiente (interno e externo).	As práticas são definidas em função das opções organizacionais, em especial a estratégia.	Muitas contingências internas e externas podem afetar a definição ou o resultado de uma ou de um conjunto de práticas. A interação entre as práticas é pouco considerada.
Configuracional	É possível estabelecer um conjunto de práticas, definido como um sistema de RH, que se inter-relaciona de múltiplas formas.	A integração entre as práticas do conjunto pode ser mais importante do que as relações com as opções organizacionais.	Determinados conjuntos de práticas (sistemas de RH) podem atender e/ou responder às demandas específicas do ambiente de negócio.
Contextual	O sistema de RH é considerado parte de um macro ambiente, recebendo e fornecendo influência deste.	A definição do sistema de RH considera contextos de negócio e posicionamento organizacional.	O desempenho organizacional é uma condição multidirecional, dependente de relações sinérgicas entre múltiplas variáveis.

Fonte: Adaptada de MARTÍN A. F., ROMERO F.P.M., & SÁNCHEZ G.G. *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. The International Journal of Human Resource Management, v.16, n.5, 633-659. 2005

Observa-se, na Tabela 2, que todas as perspectivas tratam de relações entre processos (estratégias, contingências ou práticas) acrescentando mais ou menos variáveis, dependendo da complexidade e foco do estudo do pesquisador. Silveira (2014) ainda compara o alinhamento estratégico de gestão de pessoas (relações entre variáveis) com a discussão de alinhamento trazida pelos estudiosos da estratégia que, apesar de usar nomenclaturas diferentes, utilizam os mesmos processos discutidos anteriormente – relação entre estratégias, contingências e práticas.

Desta forma, por entender que as organizações dependem, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso, desenvolve e se organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à organização, e o que difere um modelo de outro são as características destes fatores e a capacidade de interferir na vida organizacional. O modelo deve assim, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade.

2.1.2 Gestão de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas

No Brasil, há carência de estudos científicos que tratem da gestão de pessoas em MPE. Entretanto, como discutido anteriormente, faz-se necessário um esforço para propor alternativas para estas organizações visto que os únicos aspectos relacionados à sua mortalidade que não apresentaram melhoras nos últimos anos foram a deficiência na gestão da estratégia e na dos recursos humanos (CUNHA e SOARES, 2010).

Em estudo conduzido com 50 micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul, Chapoval, Neto, Stefano e Godoy (2007) concluíram que a gestão de pessoas nestas organizações consistia de práticas desconexas, não existindo uma estratégia de gestão de recursos humanos definida, e que uma melhor estruturação dos processos de gestão de pessoas resultaria em vantagem competitiva para as organizações de pequeno porte. Sauer e Colossi (1996 apud Lima, 2000, p.13) realizaram pesquisa com objetivo de determinar os fatores críticos de sucesso (FCS) em micro e pequenas empresas e, como resultado, classificaram a gestão dos recursos humanos como o segundo FCS em importância para este tipo de organização, relacionando-a com a capacidade administrativa do empresário.

Pereira et al. (2004) concluíram que existe uma tipologia peculiar da gestão de pessoas nas MPE: forte influência do perfil do fundador nos processos de gestão de pessoas e baixa estruturação dos subsistemas de RH, constatação advinda do elevado grau de simplicidade e defasagem das técnicas de recrutamento e seleção verificadas no caso estudado, da inexistência de planejamento de carreira, desenvolvimento e valorização e da ineficiência no processo de comunicação.

2.2. INOVAÇÃO

A inovação está se tornando uma tarefa ampla dentro de uma empresa, envolvendo produção, marketing, administração, compras, pessoas e muitas outras funções. Neste contexto, inovação pode ser, também, a adoção de processos inéditos ou diferenciados de tratamento dos

funcionários, relacionamento com operadores logísticos, conceito inédito ou inovador de fazer negócios, tratamento especial a clientes e fornecedores. Embora de natureza diferente, todas são invenções de produtos, serviços ou processos que diferenciam a empresa aumentando o seu poder competitivo.

Segundo Bessant e Tidd (2007), a inovação é a habilidade de através do desenvolvimento de relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Observa-se um cenário extremamente favorável às empresas que mobilizam conhecimento e avanço tecnológico em direção a oferecer novidades em suas ofertas – produtos e serviços - assim como na forma de criar e lançar tais ofertas.

Novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode ofertar. Os economistas têm debatido durante décadas sobre a essência da natureza dessa relação, mas em geral concordam que a inovação responde por uma considerável proporção do crescimento econômico e de impacto social.

Segundo Damanpour (1991), existem seis taxonomias mais comuns para o termo inovação, dispostas em pares: administrativa e técnica, produto e processo, radical e incremental. A inovação administrativa é a que se refere às mudanças ocorridas em regras, papéis, procedimentos e estrutura que apoiam as interações entre indivíduos em uma organização, e entre indivíduos e ambiente. Isto é, mudanças que interferem no gerenciamento do trabalho. A inovação técnica refere-se à introdução de novas ideias, produtos, serviços, ou de novos elementos nos processos organizacionais e tecnologias de produção ou operação que estão diretamente relacionados às atividades-fim da organização.

No que se refere à inovação como produto, discute-se o impacto social e econômico do desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços reconhecidos pelo ambiente, enquanto que a inovação como processo, além de gerar impacto, é enfatizada como fenômeno complexo e sistêmico que afeta e é afetado por diversas variáveis: individuais, organizacionais e industriais. Tem por finalidade tornar uma ideia em algo concreto e viável seja como um produto ou serviço (DAMANPOUR, 1991).

Ainda segundo esse autor, a distinção entre inovação radical e incremental é embasada no grau de mudança que esta provoca. A inovação radical refere-se às mudanças fundamentais nas atividades da organização e representa uma clara ruptura com as práticas existentes,

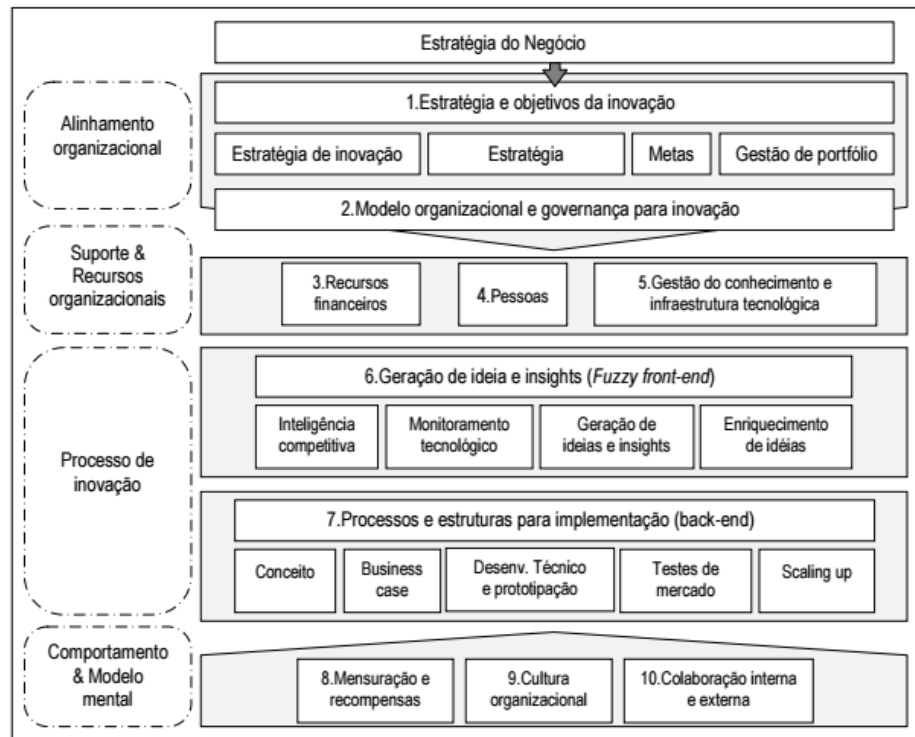
enquanto que a incremental se refere às mudanças que representam baixa ruptura com as práticas e atividades já existentes na organização.

2.2.1 Inovação em Empresas de Tecnologia da Informação

Como já exposto, a inovação é o uso de novas ideias e tem por finalidade melhorar ou diferenciar os processos, produtos ou serviços das empresas com o objetivo de agregar valor e ser reconhecido pelo ambiente. Tratando-se de Tecnologia da Informação, a criação de um empreendimento de tecnologia é a interação entre habilidades (individuais e coletivas) e características de mercado e tecnológicas.

Terra (2012) ressalta que não basta ter ótimos projetos de inovação e recursos financeiros para ter uma empresa sustentável e inovadora de sucesso. A organização deve ter uma base sólida de negócios estratégicos de inovação, colaboradores e organização com uma cultura de inovação implementada e um forte grau de relacionamento com ambiente com foco na inovação. Assim, Terra (2012) propõe o “Modelo das 10 dimensões de gestão da inovação”, mostrado na figura 1 a seguir. O modelo permite que a empresa faça uma reflexão crítica dos principais pontos que a organização deve melhorar e se adaptar no contexto de inovação para acompanhar o mercado.

Figura 1 – Modelo das 10 dimensões da inovação



Fonte: Terra (2012)

Terra (2012) divide o modelo 10 dimensões de gestão da inovação em quatro blocos: (i) Alinhamento organizacional; (ii) Suporte & Recursos organizacionais; (iii) Processo de inovação e (iv) Comportamentos & Modelo mental. Alinhamento organizacional tem como objetivo o alinhamento da estratégia da organização com a inovação para atingir vantagem competitiva. O autor divide o alinhamento organizacional em duas dimensões: (1) Estratégia e objetivos da inovação e (2) Modelo organizacional e governança para inovação.

O bloco Suporte & Recursos organizacionais tem como propósito determinar os recursos financeiros, pessoas e competências de acordo com a estratégia de inovação determinada. Este bloco tem mais três dimensões do modelo: (3) Recursos financeiros; (4) Pessoas e (5) Gestão do conhecimento e infraestrutura tecnológica. (TERRA, 2012).

Processo de inovação corresponde ao processo de criação de ideias e como essas ideias se materializam até o lançamento do produto no mercado. Terra (2012) ressalta que o maior problema é que a expectativa de colocar a ideia na prática do mercado não seja efetivamente concluída. Assim ele propõe mais duas dimensões: (6) Geração de ideias, insights e conceitos (*fuzzy front-end*) e (7) Processos e estruturas para implementação (*back-end*).

O último bloco, formado por Comportamento & Modelo mental, é o alicerce da organização para alcançar um ótimo resultado: (8) Mensuração e recompensas; (9) Cultura organizacional e (10) Colaboração interna e externa. O objetivo é que os colaboradores compreendam a importância da inovação para criar valor e vantagem competitiva frente ao mercado. Para isso é necessário que a direção da empresa oriente aos colaboradores para se relacionarem e comportarem de uma forma que seja valorizada a comunicação e disseminação de conhecimentos. É necessário, também, criar critérios para medir e recompensar os colaboradores que trabalhem com inovação e dessa forma direcionar comportamento inovador com maior impacto. A organização deve estar aberta a criar grupos de trabalhos entre departamentos internos e empresas externas de forma estruturada e assim obter resultados positivos para todas as partes envolvidas. (TERRA, 2012).

2.3 MICRO E PEQUENA EMPRESA

Existem, basicamente, dois critérios para classificação de micro e pequenas empresas, sendo adotado o critério de receita bruta anual, para fins de lei e contribuições fiscais e por número de pessoas ocupadas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação, entre outros (SEBRAE, 2014). De acordo com a lei complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, a metodologia de classificação de micro e pequenas empresas é dada pela receita bruta anual, conforme Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Classificação das MPE quanto à receita bruta anual

Porte	Receita Bruta Anual
Empreendedor Individual	Até R\$60.000,00
Microempresa	Até R\$360.000,00
Empresa de pequeno porte	De R\$360.000,00 até R\$3.600.000,00

Fonte: SEBRAE (2014)

Como critério adotado pelo SEBRAE está a classificação segundo o porte da empresa, ou seja, pelo número de pessoas ocupadas, tendo como subdivisão o setor que a empresa ocupa, seja ele econômico ou industrial, conforme a Tabela 4:

Tabela 4 – Classificação das empresas quanto ao número de funcionários

Classificação segundo porte da empresa		
Porte	Indústria	Comércio/Serviço
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande Empresa	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE (2014)

Segundo Bessant e Tidd (2007), em termos de gestão, micro e pequenas empresas são menos burocratizadas e são capazes de prosperar em nichos de mercados menores, que podem não ser atraentes para grandes empresas. Entretanto, elas carecem de recursos internos e precisam, por consequência, confiar mais em fontes externas de inovação e em parcerias para desenvolver e explorar inovações.

Segundo os mesmos autores, pesquisas feitas ao longo da década passada sugerem que as atividades inovadoras de empresas de pequeno e médio porte exibem características similares entre setores. Elas são mais propensas a envolver inovação de produto em vez de inovação de processos; estão centradas em produtos para nichos de mercados, em vez de mercados de massa; são mais comuns entre produtores de produtos finais que em produtos de componentes; envolvem, frequentemente, alguma forma de conexão externa e tendem a estar associadas com crescimento de vendas e emprego, mas não necessariamente com lucro. Por fim destacam que diferentemente das grandes empresas, micro e pequenas tendem a ser especializadas (em vez de diversificadas) em suas competências tecnológicas e gama de produtos.

2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A sociedade contemporânea passa por uma transformação ainda em fase de mapeamento de suas características principais e as organizações estão atualmente enfrentando um mercado competitivo, globalizante e incerto. Com isso, elas necessitam de informações acuradas e

conhecimentos personalizados, para efetivamente auxiliar sua gestão de forma inteligente. Por essa razão, a disseminação das aplicações da Tecnologia da Informação tornou-se mais próxima do cotidiano das organizações e das pessoas que nela trabalham.

Como tecnologia, Castells (1999, p. 67) entende como “o uso de conhecimentos científicos para especificar as vias de se fazerem as coisas de uma maneira reproduzível”. Ainda afirma que

A tecnologia não determina a sociedade, nem a sociedade escreve o curso da transformação tecnológica, uma vez que muitos fatores, inclusive criatividade e iniciativa empreendedora, intervém no processo de descoberta científica, inovação tecnológica e aplicações sociais, de forma que o resultado final depende de um complexo padrão interativo (CASTELLS, 1999, p. 43)

Tratando-se de tecnologia da informação temos um conjunto de dispositivos individuais como hardware, software e sistemas de comunicação. Por conseguinte, as empresas que não se tornarem produtivas através de informações eficazes e ágeis, correm o risco de ficarem a margem do mundo corporativo e da concorrência por mercado. Esses conceitos são complementados por Castells (1999) que diz “informações adequadas são cruciais para o desempenho da empresa”. E ainda acrescenta que:

A tecnologia da informação possibilita a recuperação descentralizada destas informações e sua integração simultânea em um sistema flexível de elaboração de estratégias. Essa estrutura internacional permite que pequenas e médias empresas se unam a empresas maiores, formando redes capazes de inovar e adaptar-se constantemente (CASTELLS, 1999, p. 222).

Percebe-se que o desenvolvimento da TI vem permitindo novos modelos de negócios, formatos organizacionais, formas como as organizações funcionam e realizam práticas de gestão das pessoas que a constituem. Cada vez mais o trabalho exige aos indivíduos intensa interação com tecnologias e às empresas, formas de gerenciar estas relações.

Já Rezende (2002) observa que a tecnologia da informação é fator fundamental ou “recurso sustentador” para o desenvolvimento organizacional e constitui-se por apresentar os seguintes fatores de alinhamento: mensurar benefícios organizacionais, suportar objetivos organizacionais; eliminar barreiras de tempo e distância; implementar atividades organizacionais; compartilhar recursos; tornar a organização mais competitiva; dar consistência aos planos organizacionais; potencializar estratégias; obter vantagens competitivas; gerar estratégias de sucesso com visão organizacional e capacitar pessoas.

Verifica-se que o grau de importância dado à função da tecnologia da informação é similar ao que é dado ao marketing, contabilidade, finanças ou produção. Depende diretamente da cultura, do objetivo e do tipo de empresa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa terá como método um estudo de caso qualitativo básico. Conforme Goode e Hatt (1952 apud GODOY, BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006, p. 118) caracterizam esse método como “olhar a realidade social” o qual utiliza um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais como entrevistas, observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de histórias e relatos. Estas técnicas tornam-se importantes dado que a gestão de pessoas em MPE, como vimos anteriormente, consistem em práticas desconexas, por vezes, aparecendo de forma desestruturada nestes tipos de empresas.

Hartley (1995 apud GODOY, BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006, p. 121) destaca que o estudo de caso tem sido amplamente utilizado nas organizações especialmente quando se busca compreender processos de inovação a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo. Segundo o autor, o estudo de caso tem permitido identificar processos de mudança, mapeando e analisando as forças históricas, pressões contextuais e a dinâmica dos vários grupos envolvidos nos processos. Tendo em vista esse pressuposto, o método de pesquisa será aplicado em proprietários e/ou responsáveis pela gestão de pessoas de micro e pequenas empresas do setor de tecnologia e serviços em Florianópolis.

3.1 Técnica para a Coleta de Dados

A técnica utilizada para a coleta de dados será a realização de entrevistas em profundidade com o uso de roteiro semiestruturado. Para Sierra (1998 apud GODOY, BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006, p. 305) a entrevista em profundidade é um tipo de entrevista no qual o objetivo da investigação é constituído pela vida – experiências, ideias,

valores e estrutura simbólica do entrevistado – tendendo a construir um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e cognitiva do sujeito. Desta forma será possível não só analisar e descrever as práticas de gestão de pessoas nas empresas entrevistadas, mas também as facilidades e dificuldades dos gestores e/ou responsáveis no que tange à gestão de pessoas.

A entrevista semiestruturada é uma forma especial de conversação, permitindo uma dinâmica com o entrevistado, sem um roteiro propriamente rígido, sendo capaz de enriquecer a prática de pesquisa e construir novas situações de conhecimento (GODOY; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010). Desta forma, no transcorrer da coleta, ideias, experiências, relatos, valores e crenças do entrevistado influenciarão o desenvolvimento do projeto. Desta forma, o conteúdo conversacional será sempre imprevisível. Alonso (1998 apud GODOY; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010, p.313) ainda destaca que o entrevistador deve atuar com movimentos sutis, a fim de provocar o entrevistado a falar, omitindo-se ao máximo em conduzir o sujeito, a fim de que não se tenham perdas de opiniões e de informações importantes. O roteiro da entrevista será construído tendo como referências os objetivos do presente estudo e a revisão da literatura.

Conforme destacam os autores, por ser uma pesquisa de âmbito qualitativo, não há fórmulas matemáticas de cálculo amostral, níveis de confiança, erro amostral ou cálculos de variância. Valles (1997, p. 93) destaca que “as amostras nos estudos qualitativos não estão geralmente pré-especificadas, senão que podem evoluir uma vez começado o trabalho de campo”. Acrescentam que a definição dos participantes durante o processo de estudo, sem a preocupação da representatividade estatística, promove ao pesquisador a flexibilidade de, tomando como base o desenvolvimento teórico do trabalho, voltar ao campo e aprofundar a conversação com os participantes ou ampliar o número de entrevistados conforme necessário ao atingimento dos objetivos do presente trabalho. Será utilizado o método de saturação, ou seja, estima-se um número de sete empresas a serem visitadas e as entrevistas serão realizadas com os proprietários e/ou gestores até que as respostas se tornem redundantes. Serão utilizados como critério de seleção das empresas portes, campo de atuação e acessibilidade.

3.2 Técnica para Análise de Dados

Com a finalidade de interpretar e descrever as informações coletadas a respeito das práticas de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas de tecnologia a técnica utilizada para a análise de dados será a análise de conteúdo. Para Bardin (1979 apud CAPELLE; MELO; GONÇALVES, [2002]) a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com o propósito de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem, contexto e efeitos. O autor também afirma que a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta. Essa técnica de análise de dados mostra-se a mais adequada para o presente estudo, tendo em vista que a interpretação da realidade do ponto de vista dos entrevistados tem um papel fundamental para o levantamento dos objetivos propostos.

Trivinos (1987 apud SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2004) apresenta três etapas, também assinaladas por Bardin, como sendo fundamentais no trabalho com a análise de conteúdo: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial. A pré-análise consiste na organização de todos os materiais que serão utilizados para a coleta dos dados, assim como também outros materiais que podem ajudar a entender melhor a especificação do campo de pesquisa. A descrição analítica é a etapa em que essa especificação é mais bem aprofundada, sendo orientado pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo desta análise quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de ideias. E a interpretação referencial, terceira e última etapa, é a fase da reflexão na qual se estabelece relações das ideias empíricas com a realidade.

As categorias devem ser exaustivas, para permitir a inclusão de praticamente todos os elementos; mutuamente exclusivas, com cada elemento podendo ser incluído em uma única categoria; objetivas, definida de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos; e pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo da pesquisa (Vergara, 2005, p.18). Três grades podem ser escolhidas pelo pesquisador para a definição das categorias: aberta, fechada ou mista. Na grade aberta, as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa, sendo uma grade flexível, pois permite alterações até que se obtenha um conjunto final. A grade fechada, o pesquisador recorre à literatura pertinente ao tema da pesquisa para formular as categorias. E a grade mista incorpora características das duas anteriores, porém são mutáveis.

3.3. Sujeitos Pesquisados

Como foi mencionado anteriormente os sujeitos pesquisados foram os proprietários e/ou responsáveis pela gestão de pessoas. As entrevistas foram realizadas no período entre os meses de agosto e outubro de 2017, tendo o tempo média de duração de uma hora cada. O perfil identificado de cada participante será apresentado na tabela 5 a seguir.

Tabela 5 – Perfil dos proprietários e/ou responsáveis pela gestão de pessoas entrevistados

Empresa	Entrevistado	Formação	Cargo	Nº de Funcionários
A	E1	Psicologia	Gestor	40
B	E2	Direito	CEO	13
C	E3	Psicologia	Psicólogo	8
D	E4	Design	CEO	9
E	E5	Jornalismo	CEO	22
F	E6	Administração	CEO	9
G	E7	Administração	CEO	4

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados coletados

Os profissionais entrevistados variam em seus cargos e formação, contudo são os fundadores, gestores e/ou responsáveis pela área de gestão de pessoas das empresas listadas. A empresa A opera no segmento de software de telemedição de dados de energia. A empresa B trata-se de uma das unidades de uma rede global de apoio a empreendedores, particularmente de impacto social e de prototipagem de soluções. A empresa C é uma aceleradora de startups que opera através de investimentos e levando metodologias de crescimento aos acelerados. A empresa D é especialista em design de interação. A empresa E é uma agência de comunicação digital especializada e exclusiva para o setor de tecnologia. A empresa F é uma das sedes globais de liderança para articulação da utilização da tecnologia e do comportamento inovador para colaborar na solução de problemas sociais. E por fim, a empresa G é uma consultoria de inovação voltada para a área de gestão de pessoas e o do autoconhecimento de profissionais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas e analisados sob a luz do referencial teórico utilizado no trabalho com o intuito de alcançar o objetivo geral proposto: Identificar se as práticas de Gestão de Pessoas influenciam a inovação de micro e pequenas empresas do setor de tecnologia e serviços em Florianópolis.

A partir das entrevistas realizadas com gestores e/ou responsáveis pela área de Gestão de Pessoas de sete empresas de Florianópolis, foi possível observar pontos de convergência entre os depoimentos, que serão discutidos a seguir.

O roteiro da entrevista foi dividido em quatro macro categorias e em vinte e duas micros categorias norteadas pelas áreas de interesse do trabalho: gestão de pessoas e inovação. Com base nisso, as macros categorias foram divididas com o intuito de coletar as informações necessárias para a análise do conteúdo. O roteiro foi mantido no formato de grade fechada, ou seja, recorreu-se à literatura pertinente ao tema da pesquisa para formular as categorias Vide tabela 6.

Tabela 6 – As macro e micro categorias de análise

Macros e micros categorias - Micro e pequenas empresas do setor de tecnologia e serviços	
Macro categoria	Micro categoria
PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	Papel de Gestão de Pessoas
	Processo de Recrutamento e Seleção
	Integração dos novos funcionários
	Carreira
	Avaliação de Desempenho
	Remuneração
	Treinamento e Desenvolvimento
	Índice de Rotatividade
	Organização do Trabalho
	Expectativas dos funcionários
	Liberdade para trocas de Áreas
NOÇÃO DE INOVAÇÃO ADOTADA	Inovação em uma empresa
	Atributos que diferenciam a empresa
	Impacto Social
	Outros âmbitos de inovação na empresa
AÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS COM VISTAS A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO	Distribuição das atividades e Autonomia
	Tipos de Atividades
	Fundamentos para as ações
	Gestão de pessoas como parceiro estratégico
PRINCIPAIS FACILIDADES E DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS	Principais desafios
	Dificuldades devido o porte da empresa
	Diferenciais que facilitam

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados coletados

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

A partir da categoria de práticas de Gestão de Pessoas são abordados temas como o papel da área nas empresas, processo de recrutamento e seleção, integralização, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, absenteísmo, organização do trabalho, expectativas dos funcionários e trocas de área.

a) Papel de Gestão de Pessoas

Por meio das entrevistas em profundidade, foi compreendido que o papel de gestão de pessoas é considerado fundamental para as micro e pequenas empresas pesquisadas, por dedicar-se a satisfação e ao engajamento dos seus membros. Devido ao pequeno porte essas organizações acabam possuindo uma área também pequena destinada à função. Na maioria das empresas pesquisadas, a área é formada pelo próprio fundador da empresa ou por apenas um gestor.

O nosso setor de RH quem cuida sou eu hoje. Ele é um RH de empresa pequena, não é grandes coisas que a gente faz. Eu cuido mais dessa parte de Recrutamento e Seleção. A gente tenta trazer esse programa de satisfação para as pessoas. Sempre trazer algum benefício, alguma coisa para deixar eles mais felizes. Então meio que se resume a isso. Mais a parte burocrática de Cargos e Salários – a gente tem mais ou menos desenhado, eu só fico cuidando para a gente manter aquilo (E4)

Conforme destaca outro gestor, pelo fato de não possuírem muitos recursos para investir em uma área mais robusta, acabam realizando todas as tarefas de forma colaborativa. “Faço a gestão da equipe e muito da operação também. É uma empresa pequena, então a área também está no mesmo esquema do início. Eu continuo correndo, chutando e apitando também”. (E1)

Contudo, o gestor destaca que trabalha com mais dois colegas dedicados na área: um profissional dedicado à operação e outro estagiário responsável pela comunicação.

Tenho uma pessoa que trabalha com departamento pessoal, questões de folha, benefícios, a parte mais operacional do RH. E tenho uma pessoa de comunicação também na equipe, que trabalha com a comunicação interna. Então como ter um ambiente descontraído é importante para a gente, a gente usa também a comunicação com essa intenção. Tornar o ambiente mais leve e mais descontraído. (E1)

Vale ressaltar que, entre todos os entrevistados, esta última trata-se da única empresa em que possui uma equipe dedicada a gestão das pessoas.

Embora a maioria dedique apenas um profissional para cuidar da área, todos demonstraram extrema valorização e importância à área por zelar pelas pessoas e, por consequência, pelo propósito da empresa, conforme destaca outro gestor.

Empresas são feitas de pessoas, e por essa razão simplesmente, se não existir um certo cuidado com as pessoas a gente deixa de lado um ponto fundamental estratégico e do

potencial de crescimento. O cuidar não é simplesmente ajudar, é cuidar do propósito da empresa. (E7)

Notou-se que, nas empresas que dedicam apenas um colaborador para fazer a gestão das pessoas, esse colaborador é também um dos fundadores da empresa. “Hoje eu tenho essa função de CEO, de olhar para o todo. E sou eu que faço a parte de gestão de pessoas e de RH”, afirma um dos gestores. (E2)

b) Processo de Recrutamento e Seleção

No que se refere a forma como acontece o processo de Recrutamento e Seleção algumas características em comum foram detectadas. A partir deste item tornou-se possível descrever e analisar as práticas utilizadas pelas micro e pequenas empresas estudadas no que tange à seleção de pessoas, desde o planejamento das vagas até os meios que as empresas utilizam para encontrar as pessoas certas para corresponderem às necessidades organizacionais.

Como veremos no decorrer do trabalho, todas as empresas que participaram da pesquisa promovem uma liberdade para que seus funcionários busquem as áreas onde mais se identificam dentro da empresa. Com isso, uma vez que fazem parte da organização, têm o conhecimento das vagas que estão abertas e dos requisitos necessários para as ocuparem. Conforme os depoimentos dos entrevistados, estes requisitos são desenhados com base na estrutura de cargos e salários e planejados com uma certa antecedência.

Hoje a gente já tem implantando um projeto de cargos e salários. Nós implantamos no ano passado. Então já fica claro o desenho de onde essa posição vai ser necessária. A gente sabe quais são as atividades que esse cargo vai executar e o perfil que o gestor está pensando. (E1)

Outro gestor reforça o planejamento para a abertura de vagas.

A gente tenta definir, mais ou menos, em bloco - ainda que nem sempre seja assim - as vagas que a gente tem para o período. Normalmente ali por fevereiro a gente bota na rua um conjunto de vagas para entregar as coisas que a gente definiu para o ano. (E2)

Como apoio à assertividade na contratação de alguém que tenha os requisitos necessários para ocupar determinada vaga, um dos gestores apontou a utilização de algumas ferramentas.

Uma ferramenta, entre várias que eu utilizo, é a de análise comportamental. Elas não definem, mas ajudam a entender melhor sobre as pessoas. Antes de começar a buscar novas pessoas, é preciso entender qual é a nossa necessidade. [...]acho que o processo de recrutamento começa muito antes da hora de buscar pessoas. Começa na definição das necessidades – e elas não são claras tipicamente. É necessário fazer um mapeamento de todas as atividades que a pessoa irá fazer para ter com clareza as habilidades que serão prioridades. (E7)

Uma vez que estejam definidos e claros os requisitos de cada posição dentro da empresa, evidenciou-se ser prioridade o preenchimento de vagas com candidatos internos da empresa e, apenas quando isso não for possível, a empresa abre para o público externo as oportunidades abertas.

Tendo uma vaga a ser aberta, independente da área que for, a gente vai abrir internamente. Vamos dar uma semana para que as pessoas se candidatem. Se não houver candidatos internos, a gente abre externamente. E nem é no mesmo processo né. A gente separa. Se houver candidato interno, vai rodar o processo todo com ele. E se não fechar, aí a gente abre externamente. A gente prioriza quem está dentro de casa. (E1)

Como forma de divulgação das oportunidades ao público externo, a pesquisa encontrou como meio de anúncio de vagas as redes sociais como o LinkedIn, Facebook e Instagram, além de base de dados que algumas possuem.

A vaga vai para o site, e a gente faz a divulgação nos mais diversos meios. A gente acaba priorizando não usar algum meio que tenha custo. E sim, daí a gente usa as redes sociais né. Tem o Instagram que a gente usa como comunicação para o mercado. Facebook e LinkedIn também. (E1)

As empresas encontraram nessas ferramentas um meio de comunicação com o mercado, tendo a facilidade de difundir de forma rápida, direcionada e criativa, conforme trouxe um dos entrevistados. “A gente faz de uma forma bem divertida a divulgação das vagas muito por meio das nossas mídias. Facebook é um que funciona muito. E a gente tem uma base de leads, então a gente também coloca nos nossos newsletters”. (E2)

Conforme já destacado por um gestor, as redes sociais promovem a liberdade para que as empresas possam criar anúncios de uma forma interessante e atraente ao perfil de pessoas que pretendem encontrar. Segundo outro entrevistado,

Quando a gente abre uma vaga, fazemos um anúncio no Facebook, criamos um banner com os detalhes do que estamos oferecendo para vaga e do que estamos esperando. E aí pedimos para as pessoas mandarem CV e portfólio para o nosso e-mail – que é um específico para isso. (E4)

Uma vez realizada a divulgação da vaga, recebidos os contatos e os materiais dos candidatos interessados, as empresas também convergiram nas próximas etapas do processo de Recrutamento e Seleção.

Na ocasião em que se desenvolvem as entrevistas dos possíveis candidatos são muito valorizados critérios como interesse sobre a área de atuação da empresa, abertura para aprendizados, afinidade com as tecnologias utilizadas, e o que muitos definiram como “fit cultural” – entender se as expectativas, os valores e o propósito de cada um está alinhado com o ambiente e os valores definidos pela empresa.

E a gente também contrata muito pela vontade da pessoa – que nem eu falei, de trabalhar com tecnologia, de ter afinidade com tecnologia – então as vezes a pessoa não tem experiência, mas já tem um conhecimento sobre tecnologia, sobre as áreas, mostra interesse. Então isso vai se adaptar melhor aqui. Tem a curiosidade de entender. Eu acho que são muito coisas subjetiva que a gente valoriza. A gente não contrata muito por formação, por exemplo. Graduação, sim é exigido. (E5)

Já outro gestor destacou a importância de valorizar os pontos fortes e as habilidades de cada candidato, ponderando entre o que pode ser útil para a empresa.

E outra coisa é, a gente focar no que a pessoa faz bem ou focar no que ela faz mal. Então ela não tendo certas experiências ou capacidades, talvez a gente tenha que deixar de olhar um pouco para esse lado e olhar para o que ela faz bem. Para as capacidades e habilidades que se destacam mais, e aí sim, entender se a vaga que a gente procura vai ser suprida com o que essa pessoa faz bem. (E7)

Como terceira etapa do processo, houve uma convergência também na forma de avaliação. Detectou-se ser comum entre as empresas a etapa de testagem técnica e prática que envolvem avaliar a utilização dos recursos que o candidato encontraria em seu ambiente de trabalho caso fosse contratado somados à sua capacidade de interação com o meio em que estaria inserido. Como relata um dos gestores entrevistados.

Essa etapa é muito legal porque você vê a pessoa na prática. Alguns desistem porque dá trabalho mesmo. Mas aí está tudo certo também. Então é possível avaliar algumas competências mais técnicas. E a gente pergunta muito, para além do resultado específico, como foi a experiência para a pessoa, para quem que ela perguntou, se ela buscou referência, etc. Como foi o processo: o que ela fez e como ela fez. Essa também é uma fase eliminatória. (E2)

c) Integração dos novos funcionários

Esta etapa, que também faz parte do processo de movimentação, definido por Dutra (2009). O autor denominou esse processo como internalização e o definiu como sendo todas as atividades que visam à construção de uma relação entre a pessoa e a organização. Também, segundo o mesmo autor, esse processo é iniciado pela imagem da empresa no mercado de trabalho ou pelo primeiro contato com a pessoa.

As empresas trouxeram a definição desse processo como um *onboarding*, ou seja, nesse primeiro momento o novo funcionário recebe as informações gerais da organização, desde a história da empresa, como funcionam os processos de planejamento e execução dos trabalhos, como as equipes são divididas, os valores e os pilares que a empresa acredita. As empresas convergiram que este processo ocorre de forma informal, variando conforme as diferentes áreas, porém, que estão formalizando – ou pretendem formalizar – em documentos ou registros.

Um dos relatos dos gestores reforça o posicionamento de treinamentos e de uma agenda estruturada para a recepção dos novos membros, incluindo a nomeação de alguém da equipe para ser o seu padrinho/madrinha. A nomeação leva em consideração o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) de cada funcionário da empresa, o qual será abordado mais adiante no trabalho na seção Treinamento e Desenvolvimento.

A gente tem uma agenda de 1 mês e meio de atividades. Coisas que você faz no dia 1, no primeiro mês, etc. A primeira semana é bem cheia de treinamentos. Onde a gente fala da história da organização, de coisas mais amplas, nossa teoria de mudança, o que é o planejamento, etc. E algumas coisas práticas que a pessoa pode começar a fazer já: como funciona o cuidado com o espaço, a interação com os membros, etc. Depois, dependendo da área dela, a gente tem mais vários outros treinamentos. E a gente tem sempre uma pessoa da equipe que vira o padrinho/madrinha. (E2)

Outro gestor enfatizou os benefícios ao dedicar alguém da empresa para que possa recepcionar e servir de referência para o novo membro que está entrando. Fatores como sinergia entre os membros, reforço e transmissão de conhecimento, aprimoramento da cultura interna, etc. E foi além, ao dizer que uma prática interessante e bastante válida é, de quando possível, dedicar alguém de outra área para o isso.

O processo de *onboarding* é legal, mas não pode ser robotizado, senão a pessoa não capta nada. Uma prática que eu utilizo é ter alguém que trabalhe na empresa – par, anjo, padrinho – que a ajude essa pessoa. Assim você consegue trabalhar duas áreas diferentes: você consegue empoderar pessoas que já estão ali dentro – pois, se você

tem que explicar e ensinar alguma pessoa, você acaba reforçando o que você sabe. Você até se prepara um pouco melhor. E o outro ponto é você conseguir criar um ambiente mais harmônico de recepção. Pois nem sempre a pessoa da área de GP, que não está ali no dia-a-dia, será a melhor pessoa para explicar. Então um pouco é o posicionamento. Pegar uma pessoa da área. Ou, o que também é legal, pegar alguém de fora da área. Porque se você quer criar uma cultura de conexão, de transmissão onde as pessoas se ajudam e se veem como parceiros de trabalho. Essa pessoa que está entrando já vai conhecer outra área, tendo uma experiência que provavelmente vai ser útil no futuro e que poderá até colaborar em melhorias na área. Vai criando essas sinergias internas. (E7)

De forma geral, os entrevistados convergiram na importância de dedicar um tempo ao recebimento do novo funcionário, contudo realizam o processo informalmente. Todos destacam, nos primeiros dias do colaborador na empresa, situá-lo no ambiente em que está se inserindo.

d) Carreira

No que se refere a definição de carreira dentro das empresas entrevistadas, detectou-se de forma praticamente unânime que não há uma trilha definida para os seus funcionários. Pode-se constatar que as mesmas enxergam este tema como a capacidade de seus colaboradores assumirem atribuições e responsabilidades em níveis maiores de complexidade. Isso é o que define o desenvolvimento individual dentro das empresas pesquisadas.

Segundo a maioria dos entrevistados, as empresas usam de planos de Cargos e Salários como uma ferramenta de gestão, não divulgando de forma aberta a todos os funcionários. Contudo, convergem também na afirmação de que é necessário ter isso definido uma vez que é cobrado pelos seus colaboradores. “Às vezes o pessoal quer saber o que tem que fazer para passar de fase aqui. A gente já teve essa cobrança e ainda não conseguimos nos posicionar sobre isso”, destaca um dos entrevistados. (E4)

Outro ponto de destaque trazido foi sobre uma nova geração de profissionais que está entrando no mercado de trabalho hoje e que está trazendo uma nova demanda para as empresas. Segundo um dos entrevistados, a empresa está tendo que se posicionar e esclarecer sobre quais as perspectivas de crescimento dentro da organização. “Os novos perfis que estão chegando estão instigando a gente a pensar nisso. A modificar a empresa para ter isso mais claro” (E5), destacou um dos entrevistados.

Sobre o responsável que afirmou haver carreiras definidas dentro da empresa, relatou que foi realizado no ano de 2016 o desenho da estrutura de Cargos e Salários onde foi definido a trilha de todas as posições existentes na empresa. Além de um planejamento sobre o que os gestores da empresa esperam para os próximos 10 anos.

A gente fez a definição de cargos e salários no último ano. Foi bem bacana! Os gestores amadureceram o olhar deles sobre a organização, sobre as suas áreas, sobre o que a gente espera para o futuro. Então foi bem rico esse processo. A gente definiu todas as trilhas para agora e para daqui a 10 anos. Claro que a gente não escreveu isso na pedra, vai se modificar, mas é importante a gente saber o que é que muda e para onde muda. (E1)

e) Avaliação de Desempenho

No que se refere a avaliação de desempenho de cada funcionário as empresas variaram em suas respostas sobre como avaliam. Contudo, convergiram praticamente de forma uniforme em afirmar que avaliam de forma subjetiva ou informal.

Todos os responsáveis entrevistados relataram que possuem alguns indicadores conforme os projetos em que atuam, e com base neles avaliam se os mesmos foram alcançados ou não. “Ao desempenho cada um tem projetos e indicadores que estão sob a sua responsabilidade. E a gente avalia o cumprimento ou não destes objetivos.” (E2)

Outro gestor afirma que, por vezes, o projeto pode não estar gerando resultados visíveis em determinado momento devido a sua complexidade. Sendo assim avaliam a qualidade do trabalho realizado pelo funcionário responsável.

É, é bem subjetiva assim. Porque hoje a gente não tem estruturado na empresa metas, resultados, e coisa tangíveis que a gente possa medir assim. Então é basicamente por resultado e por desempenho. Não diretamente resultado, porque as vezes o cliente pode ter um projeto mais complexo que não esteja gerando resultado para o cliente. Mas o nosso trabalho está sendo muito bem feito. (E5)

Na mesma linha, outro responsável afirma que o tema é “carente” na empresa, estabelecendo uma avaliação de forma bastante subjetiva. “Isso é bem carente aqui. Não é nada formal. É bem nossa percepção intrínseca assim.” (E4) O gestor complementa dizendo sobre o reflexo que essa carência causa em termos de produtividade na empresa. “Até faz falta e a gente gostaria de ter alguma de cobrar a produtividade, avaliar se o cara está desempenhando. Então

a gente fala de criar KPIs - Key Performance Indicators - criar algum tipo de meta, alguma *gameficação*. Alguma coisa assim a gente ainda tem que amadurecer.” (E4)

Um segundo entrevistado reforça o fato de que carecem de uma avaliação mais concreta e fundamentada. O mesmo explica o motivo que impede as empresas desse segmento poderem mensurar de forma mais tangível. Além disso, reforça que estão buscando solucionar esse tipo de desafio com o apoio de uma consultoria externa.

Aí a gente tem uma Consultoria de RH que aplica com a gente. Até esse ano a gente não fez ainda, a gente quer mudar, fazer alguma coisa mais dinâmica. [...] é outra questão que a gente está sendo instigada a desenvolver e de melhorar esses critérios com base em resultados e metas. Então é isso que a gente também vai repensar agora. Até conseguir estruturar isso. Como a gente não trabalha com vendas, número de clientes, a gente não consegue escalar o nosso negócio, isso fica mais complicado de a gente implantar aqui. Mas, com certeza, é uma coisa que a gente precisa fazer. Porque os funcionários demandam muito esse tipo de coisa. (E5)

Os gestores entrevistados afirmaram que cada projeto possui a sua complexidade e, por consequência, indicadores diferentes. As equipes que estão sob suas responsabilidades possuem metas individuais e coletivas as quais são traçadas por determinados períodos. Cabe destacar um indicador trazido por um dos entrevistados chamado de NPS – *Net Promotor Score*, o qual, basicamente, define o quão propenso o cliente ou o candidato, se for relacionado a processos de Recrutamento e Seleção, está a indicar o serviço ou a experiência na determinada empresa. Esse indicador se torna interessante por demonstrar um cuidado com a experiência da pessoa que está em contato com o serviço prestado pela empresa.

f) Remuneração

Paschoal (2006) afirma que um sistema de remuneração deve manter a equidade de salários dentro da organização e também regularidade externa, relativa aos profissionais do mercado. A remuneração encontrada nas MPEs pesquisadas está de acordo com o nível salarial do mercado, conforme as entrevistas, existindo também alguns exemplos de remuneração mais alta que a média para que não haja descontentamento dos funcionários. Todas afirmaram manter um nível de equidade interna para cada área e posição, podendo haver reajustes individuais depois de um certo tempo de empresa.

O entrevistado da empresa que já possui a estrutura de Cargos e Salários definida e clara para todos os funcionários afirmou que a partir do momento em que foi desenhada, foi também comparada com o mercado e definida a faixa salarial de todas as posições.

A gente montou cargos e salários e fez, no mesmo momento, uma avaliação salarial da nossa equipe naquele retrato. A gente comparou com o mercado e viu que alguns estavam até bem fora do que o mercado estava praticando. Então a gente colocou em agosto de 2016, todo mundo na mesma faixa do mercado. (E1)

Todas as demais empresas utilizam da prática de comparar com o mercado o valor médio dos salários de cada posição e, com base na estrutura de Cargos e Salários, fazem os reajustes que acharem necessários.

g) Treinamento e Desenvolvimento

Em virtude das constantes modificações macro ambientais, competição por nichos e segmentos de mercado e anseios individuais por evolução profissional, nota-se um consenso nas organizações sobre a importância do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Contudo, destacam que o processo ainda necessita de maior investimento. “A gente tem os treinamentos que são mapeados pelos gestores para quando o colaborador entra. Mas é o nosso processo que mais precisa de investimento também. A gente não tem estruturado um projeto de treinamentos.” (E1)

Todas as entrevistadas reforçam a teoria de Dutra (2009) o qual definiu como ações de desenvolvimento não formais. Segundo ele, são ações estruturadas por meio de atuações no próprio trabalho ou situações vinculadas à atuação do profissional. Contudo, vale ressaltar que todas as empresas convergiram na prática de disponibilizar uma verba periódica para os colaboradores investirem em capacitações, cursos, eventos ou até livros para os seus desenvolvimentos individuais.

Como em micro e pequenas empresas de tecnologia as necessidades aparecem de forma muito rápida, é ilusão ter que desenvolver todo esse conteúdo internamente. Então é procurar o que existe hoje no mercado de capacitações externas e utilizar. Cursos, workshops – presenciais ou a distância – para tudo. Vai ter um custo X para a empresa, mas esse retorno é muito rápido. E o que recomendamos é de alguma forma a pessoa ter a obrigação de compartilhar esses resultados com as outras pessoas para compartilhar esse conhecimento. (E7)

As empresas convergiram no sentido de proporcionar a autonomia para que os funcionários direcionem os seus desenvolvimentos individuais, porém, ao mesmo tempo,

prever possíveis lacunas que podem ser trabalhadas. E em meio a isso, outra prática também comum entre as empresas é a mentoria e a orientação de colegas ou superiores com o objetivo de desenvolver e identificar esses pontos individuais a serem melhorados.

Não existe nada formalizado. O funcionário tem a liberdade de buscar por si algum curso ou evento em que gostaria de participar. A empresa incentiva e financia isso. Cada um recebe orientação e mentoria de todos aqui dentro para saber o que precisam se desenvolver e que recursos precisam buscar. (E3)

Outro ponto de destaque foi a prática adotada em uma das empresas de realizar anualmente o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual. Esse plano tem por objetivo englobar as responsabilidades profissionais e os objetivos pessoais de cada um. Conforme relata um dos gestores

No início do ano a gente também define - levando em conta os nossos objetivos pessoais de longo prazo, de desenvolvimento de carreira, e também o que eu tenho que entregar esse ano - quais são as coisas que eu quero aprender nesse ano. Esse é o PDI – plano de desenvolvimento individual. Esse plano é bem para a pessoa. Normalmente a gente faz umas rodadas de conversa, a pessoa escreve e tal. E a gente compartilha em uma reunião de prioridades. Na metade do ano a gente revisa para ver se está no caminho ou não, se alguma coisa mudou, etc. O plano de desenvolvimento ele junta essas duas coisas: as coisas que você quer realizar – e precisa fazer – e também os seus objetivos pessoais. (E2)

h) Índice de Rotatividade

As empresas entrevistadas relataram possuir um baixo índice de rotatividade, porém não contabilizam de forma exata. Segundo elas, a atribuição da noção desse índice se deve ao fato de proporcionarem oportunidades e o incentivo aos funcionários se desenvolverem, por meio de recursos, e também de autonomia e responsabilidades.

Um ponto que deve ser destacado foi trazido por dois dos entrevistados. Ambos relataram que o índice de rotatividade é baixo, porém estão enfrentando uma certa dificuldade de retenção de talentos. Segundo um dos entrevistados, há um “novo perfil” na geração de profissionais no mercado, os quais tendem a ficar menos tempo nas empresas por serem movidos a novas experiências e desafios. Conforme relata: “A gente chegou mais ou menos na conclusão de que é uma fase. Chegou uma fase, um momento, um ciclo da carreira da pessoa e ela precisava de novos desafios.” (E4) Outra gestora reforçou a tendência dizendo: “A gente

não tem perdido para empresas com a atuação parecida com as nossas. Normalmente eles saem para empresas totalmente diferentes, para fazer coisas totalmente diferentes.” (E5)

i) Organização do trabalho

Devido ao perfil das empresas entrevistadas, a maioria se organiza e tem as suas demandas através de projetos. Seja por desenvolverem produtos, seja por oferecerem uma ferramenta personalizada, seus modelos de negócios são em torno de ofertarem um serviço especializado.

Com isso, ao receberem as suas demandas, possuem seus funcionários dedicados a cumprirem um papel determinado em cada execução. Percebe-se nesses perfis de organizações o recorrente uso de reuniões de semanais para exposição de cada responsável por projeto, onde esclarecem quais as suas tarefas prioridades para aquela semana e de que forma pretende realizá-las, abrindo espaço para *brainstorming* e engajamento de algum outro membro da equipe.

E aí a gente tem um *sprint* semanal – onde a gente coloca as tarefas e o pessoal diz o que está fazendo e o que vai fazer na próxima semana. Então nesse momento rola uma troca de atividades. A gente trabalha bastante com projeto. Então é pontual: entra e sai. A maioria das demandas ainda são projetos. (E4)

Houve apenas uma única exceção entre os entrevistados e devido ao serviço prestado ser o desenvolvimento de softwares. Segundo o gestor responsável, a empresa possui suas áreas separadas, sendo a equipe de desenvolvimento a maior delas e as suas subdivisões guiadas através da metodologia Ágil.

A equipe maior, que é a equipe de Desenvolvimento, ela é subdividida em equipes menores. Hoje temos aproximadamente 16 pessoas em Desenvolvimento, e eles são divididos em duas equipes. Uma pessoa trabalhando com determinado foco do produto e outras pessoas com outro foco. A gente trabalha com o desenvolvimento Ágil. Então a própria metodologia Ágil já quebra em menores equipes o processo e fica mais fácil de trabalhar. (E1)

j) Expectativas dos funcionários

De forma unânime, todos os entrevistados relataram que possuem uma comunicação interna aberta e transparente, o que faz com que a área responsável pela gestão das pessoas se mostre como um parceiro do negócio e da empresa. Convergiram em associar que devido o porte pequeno da empresa a comunicação se torna mais fácil e imediata.

Afirmaram também realizarem reuniões periódicas entre gestores ou responsáveis pelas áreas e seus colaboradores para que possam tratar dos mais diversos assuntos que forem prioritários aos mesmos. A recorrência varia entre os entrevistados, porém baseiam-se entre quinzenal e mensalmente.

A metodologia de pesquisa de clima também surgiu em um dos entrevistados, o qual relatou a ocorrência anual envolvendo todos os funcionários. Com base nisso, trazem melhorias e buscam implementar ações sugeridas pelos colaboradores e que façam sentido ao momento e alcance da empresa. “Todo ano a gente tem pesquisa de clima. No último trimestre do ano a gente realiza a pesquisa. A gente é bem transparente com o que vem e com as ações que a gente vai tomar” (E1), afirma um dos gestores.

k) Liberdade para trocas de áreas

Dutra (2009) destacou que as transferências são uma forma muito comum de movimentação das pessoas na empresa. Normalmente, são movimentos dentro da própria empresa pelas quais a pessoa muda de área de atuação, carreira ou área geográfica. Em termos ideais, as transferências devem atender a necessidades e prioridades da empresa e das pessoas.

Como já relatado na primeira seção deste trabalho, os gestores entrevistados relataram de forma unânime que é comum terem casos de transferência dentro da empresa. Afirmam que se a pessoa tem interesse, possui os requisitos necessários para a nova função e se é viável para a empresa, incentivam e realizam a troca de área. Além disso, afirmam que sabem da vontade e da busca por trabalhos que estejam relacionados aos seus valores pessoais e propósitos. “A gente vai e analisa se ela tem perfil para mudar de área. Se a gente identifica que a pessoa gosta e quer, a gente muda tranquilamente.” (E5)

Em síntese pode-se dizer que no universo das práticas de GP, o Recrutamento e Seleção demonstrou-se ser o processo mais estruturado dentro das empresas pesquisadas, tendo etapas claras, definidas a todos os membros e disruptivas comparadas às empresas tradicionais. As empresas destacaram a forma de planejamento e de descrição dos requisitos para as vagas através da tradicional estrutura de Cargos e Salários. Contudo, divulgam suas vagas através de redes sociais, onde podem direcionar assertivamente ao público desejado e usar de uma comunicação mais criativa. Como critérios de seleção valorizam características como interesse sobre a área de atuação da empresa, aberturas para aprendizados, afinidade com as tecnologias e *fit* cultural – o que pode ser definido como os valores e expectativas de cada indivíduo estando alinhado com o ambiente e os valores preservados pela empresa. Para tal avaliação utilizam testes técnicos e práticos para analisarem o candidato em seu possível ambiente de trabalho, sendo esse, conforme depoimento de um dos gestores, “um processo diferente do tradicional nas organizações” (E1).

Tratando-se de carreiras dentro das empresas pesquisadas, praticamente de forma unânime afirmaram não haver uma trilha definida para seus funcionários, usando o modelo de Cargos e Salários apenas como ferramenta de gestão dos líderes. Em contrapartida, o gestor que afirmou haver todas elas definidas e claras dentro da empresa relatou que o fato de terem traçado isso gerou um amadurecimento do olhar dos gestores sobre a organização, podendo traçar um planejamento para os próximos 10 anos de empresa. Essa prática demonstra os benefícios em termos estratégicos para a organização e pode servir de referência às demais.

Outro fator que se apontou como prática recorrente e valorizada por todas as empresas diz respeito ao Treinamento e Desenvolvimento de seus colaboradores. Todas os gestores entrevistados reforçaram a teoria apontada por Dutra (2009) como ações de desenvolvimento não formais. As empresas adotam da prática de promover, através de mentorias e orientações, a autonomia para que cada um busque seus próprios desenvolvimentos, disponibilizando de verbas periódicas para que possam investir onde e como acharem mais necessário visando o seu desenvolvimento individual. Esse processo mostra-se muito enriquecedor por compartilhar conhecimentos e promover um empoderamento de seus membros. Ademais, percebe-se um anseio por parte das empresas em tomar uma maior iniciativa no sentido de prever possíveis lacunas a serem trabalhadas e poder antecipar o desenvolvimento em seus membros.

4.2 NOÇÃO DE INOVAÇÃO ADOTADA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

Segundo Bessant e Tidd (2007), a inovação, de forma geral, é a habilidade de através do desenvolvimento de relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. A definição de inovação nas empresas que participaram da pesquisa mostrou-se próxima dessa conclusão. A partir dos relatos dos entrevistados, a inovação vai desde reinventar a forma como trabalham até criar soluções que tragam mais agilidade e maiores resultados, desde que sejam aceitas pelo meio.

a) Inovação em uma empresa

As empresas entrevistadas relataram que o tema inovação é amplo e pode ser definido segundo algumas teorias ou pensamentos. Todos os relatos convergiram no sentido de que as empresas estão abertas a inovação, incentivando que seus funcionários proponham sugestões e realizem melhorias incrementais.

Inovação é um tema bem amplo realmente. E a gente tem um olhar sobre isso bem importante. Primeiro, pelo nosso negócio. A gente tem que trabalhar com inovação. A gente tem que olhar para o mercado e entender aonde pode ser um novo nicho de mercado para a gente. [...] nós instigamos que a pessoa consiga olhar para além do campinho da empresa, para além do mercado, e consiga propor sugestões. (E1)

O mesmo gestor afirma que na empresa possuem um profissional exclusivamente dedicado a pensar e buscar referências no quesito inovação. O gestor relata

A gente tem uma área na organização que é uma pessoa específica, muito capacitada, com grandes títulos de diversos segmentos da área de tecnologia focada e pensando nisso. Isso é muito importante para a gente. Para que ela participe de eventos, levando o nome da empresa também. Mas principalmente acompanhando o que está acontecendo em volta e trazendo sugestões, vinculando ao nosso mercado e aos desafios que a gente tem vivenciado. Então para a gente é essencial respirar isso. (E1)

Segundo outro entrevistado, na empresa, estão frequentemente buscando rever os seus processos e os fluxos de trabalhos.

De tempos em tempos a gente a faz esse mapeamento e vê como é que a gente está fazendo hoje, e questiona: “será que a gente pode mudar a ferramenta? Como é que a gente pode fazer para agilizar”? E incentiva a galera também a identificar. O que é

que está funcionando de processo aqui que a gente poderia reinventar e mudar? Então, a gente está sempre nisso. (E4)

Além disso, o mesmo gestor afirma que a empresa busca ir além do que vem fazendo, fomentando o mercado sobre o nicho em que atuam e buscando inovar no serviço realizado. Bessant e Tidd (2007) teorizaram essa tendência como uma desburocratização que as micro e pequenas empresas possuem, podendo prosperar em nichos de mercado menores.

Fora o próprio posicionamento da empresa, temos esse anseio de qual será o próximo passo. Não ficar só fazendo o que a gente já está fazendo. OK, a gente está consolidada nisso e em entregar esse tipo de coisa. O que que a gente pode abraçar? Vamos fazer design de serviço? Vamos abrir um curso? Então a gente está sempre – pela nossa satisfação pessoal – querendo outras coisas. Outros desafios. Já que a gente tem a empresa e tem a possibilidade de direcionar para onde a gente quiser, a gente tem esse anseio pessoal de buscar coisa diferentes. (E4)

Alguns variaram na sua definição de inovação dentro da empresa, incluindo alguns fatores além dos resultados como velocidade, inteligência e foco no fator humano, por exemplo. Segundo um dos entrevistados.

Aqui na empresa, o entendimento de inovação passa por aí, a capacidade e o ato de recriação de um processo de forma que possa se obter bons resultados e de forma rápida. Para mim, inovar significa fazer diferente de forma mais inteligente e humana. (E3)

Tratando-se da área de GP e a relação com a inovação em uma empresa, percebeu-se algumas práticas interessantes em algumas das empresas. Um dos gestores destacou a importância de estar em contato com outras empresas, trocando boas práticas e acompanhando as tendências do mercado.

No RH, a gente trabalha a inovação tentando ficar muito próximo de outras organizações que estejam despontando também ou que tenham práticas que sejam bons cases. Então estou envolvida em todos os grupos de RH possíveis. Formei uma rede de relacionamento bem importante com muitas organizações. São mais de 100 empresas, que a gente se reúne para falar de assuntos diversos. Estou envolvida com a ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos – também. Então grandes ações de outros segmentos também a gente está entendendo e trazendo para a organização o que faz sentido. Para que a gente não fique nas práticas tradicionais, para que a gente não fique preso em ações que hoje não façam mais sentido. Principalmente porque a nossa cultura é diferenciada e se eu trouxer o tradicional aqui dentro não vai funcionar. (E1)

Como exemplos de ações de outros segmentos, o gestor relatou dois exemplos que foram pertinentes por se tratarem de temas em voga no mercado e de extrema importância tanto ao colaborador quanto para a empresa.

Em um encontro falamos sobre benefícios flexíveis onde trouxemos um case de uma grande empresa e um profissional de renome no assunto para discutirmos os prós e contras da implantação desta modalidade de benefícios. E em um outro, promovemos um evento para discutir a implantação da recente lei da terceirização, essa era uma demanda dos nossos profissionais e trouxemos um desembargador do trabalho e um advogado para discutir o assunto. (E1)

Percebeu-se que em cada empresa a inovação acontece de alguma forma específica, variando conforme o nicho de atuação no mercado e o serviço prestado. Contudo, todos os entrevistados convergiram no posicionamento de que inovação é fazer diferente do que já existe contando que traga resultados concretos, que tenham um valor percebido e que seja aceita pelo meio.

E no nosso caso, passa por reinventar como a gente trabalha, por exemplo. Trabalhar em espaços compartilhados, compartilhar informação entre as pessoas. Reinventar como a gente organiza eventos, colocar o protagonismo do participante no palestrante. Reinventar o jeito que a gente faz inovação social, e assim por diante. (E2)

b) Atributos que diferenciam a empresa

Os principais atributos destacados pelos entrevistados variaram em dois diferenciais: a valorização dos funcionários e fator especialidade do serviço prestado.

No quesito valorização dos funcionários, um dos gestores definiu que a empresa acredita que as pessoas são a “instância fundamental de qualquer ideia”. (E3) Destacou que “pessoas que se sentem pertencendo e participando a algo maior, são pessoas que possuem a motivação de fazer seguir um propósito e um objetivo”.

Outra prática de destaque encontrada nos entrevistados, foi a valorização da criação e manutenção de um ambiente de “troca e evolução mútua”, conforme destacou um gestor. (E2) Segundo ele, os funcionários já relataram dar ou receber mais de 5 horas de mentoria gratuita todo o mês.

No que se refere a especialidade, os gestores enfatizaram que isso acarreta em um diferencial sobre os concorrentes e também em uma valorização dos funcionários uma vez que a empresa incentiva a constante busca por conhecimento.

A gente acredita muito em ser especialista no que a gente faz. Em ser referência de experiência do usuário e design de interação. Então o posicionamento que a gente tem

é de buscar muito conhecimento sobre isso. [...] eu e minha sócia acreditamos muito nisso, a gente estuda bastante e incentiva muito o pessoal a fazer isso também. Para que, se tiver que ser o “*top of mind*”, referência, alguém muito bom sobre isso, que se seja a gente. (E4)

O fator de valorização dos funcionários como um dos dois atributos que mais foram destacados pelos entrevistados reforça a importância do presente trabalho, uma vez que sinaliza que as práticas adotadas pelas empresas levam em consideração as pessoas que as constituem e todos os fatores que envolvem. Produtividade, bem-estar, motivação, engajamento, entre outros são benefícios que enriquecem a ambas as partes: empresa e colaborador.

c) **Impacto social**

O denominador comum de todas as organizações, projetos e negócios sociais é a capacidade de impactar de forma positiva a realidade das pessoas que utilizam seus serviços ou produtos. Para as empresas entrevistadas, por se tratarem de organizações com fins lucrativos, todas convergiram em dizer que o principal impacto causado hoje é através da qualidade do serviço ofertado. No que se refere à inovação como produto, discute-se o impacto social e econômico do desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços reconhecidos pelo ambiente,

Um dos entrevistados relatou que, além de atuar em seu segmento, também realizam um papel de fomentar a educação sobre o assunto em que são especialistas realizando workshops, mentorias e apoiando eventos nacionais sobre os temas relacionados.

Dois dos entrevistados destacaram o fato de gerarem novos empregos e empoderarem empreendedores que atuam no nicho de negócios sociais. O primeiro deles afirmou que “Um dos índices que a empresa analisa é o de geração de empregos. Até hoje, em torno de 400 novos empregos foram criados devido a aceleração de novas startups”. (E3) O segundo o gestor apontou a busca da empresa em estar cada vez mais alinhados com os objetivos de desenvolvimento sustentável determinados pela ONU – Organização Mundial das Nações Unidas – em que metade da base de clientes da empresa sejam voltados ao impacto social.

Então o que a gente entende sobre impacto para nós? Um dos indicadores que a gente tem, de impacto, é que pelos menos metade dos membros se entendem como *impact first* - é uma pergunta assim: “Se sucesso é 100 pontos e você fosse distribuir esses

pontos entre econômico, social e ambiental como você distribuiria?” E se a pessoa bota sobre o negócio dela 50 ou pontos ou mais, no sócio ambiental a gente entende que essa pessoa é *impact first*. Então um dos indicadores de sucesso para gente é que metade da base seja *impact first*. (E2)

Percebeu-se que o tema impacto social está fortemente ligado com o propósito pelo qual cada empresa existe. Independe do produto ou serviço que é ofertado, cada gestor entrevistado trouxe o posicionamento de que a organização existe para preencher determinada lacuna da sociedade de forma qualificada.

d) Outros âmbitos de inovação na empresa

As empresas entrevistadas relataram não ocorrer algum outro âmbito específico em que sejam inovadoras ou não responderam. Apenas uma das entrevistadas relatou que pretendem ser em vários aspectos, tendo como foco principal o âmbito processual, conforme segue abaixo.

A gente procura ser em vários aspectos. Eu diria que processual é um caminho a ser percorrido dentro das áreas. O processo interno das áreas. A nossa intenção é ampliar este olhar para que as pessoas tenham capacidade de olhar para os seus processos e entender o que pode ser mudado e o que pode ser automatizado. O que que ela está fazendo que ela não precisa estar fazendo. (E1)

Os autores Bessan e Tidd (2007) teorizaram a respeito da falta de recursos internos nas micro e pequenas empresas e a conseqüente busca por meios externos. Segundo eles tais empresas “carecem de recursos internos e precisam, por conseqüência, confiar mais em fontes externas de inovação e em parcerias para desenvolver e explorar inovações”. Essa teoria foi comprovada ao analisarmos as práticas de Treinamento e Desenvolvimento e também, segundo a opinião dos gestores, com relação à noção de inovação em uma empresa. Percebeu-se, ao mesmo tempo que um incentivo por parte das empresas, também um exercício recorrente de estarem em contato com outras organizações para trocarem experiências e conhecerem o que vem sendo praticado no mercado.

No que tange a inovação nas empresas pesquisadas, percebeu-se que em cada uma a inovação acontece de alguma forma específica, variando conforme a atuação no mercado e o serviço prestado. Contudo, todos os participantes da pesquisa convergiram no posicionamento de que inovação é fazer de forma mais ágil, humana e inteligente do que já existe contando que

traga resultados concretos, que tenham um valor percebido e que seja aceita pelo meio. Analisando as práticas adotadas, confirma-se que as empresas entrevistadas convergem em uma das seis taxonomias definidas por Damanpour (1991) a inovação administrativa, a qual define-se como as práticas que interferem o ambiente de trabalho.

Em relação a produto ou serviço prestado, as empresas convergiram na definição trazida por Bessan e Tidd (2007) em estarem centradas em produtos para nichos de mercados, em vez de mercados de massa. Ademais, envolvem frequentemente alguma forma de conexão externa; tendem a estar associadas com crescimento de empregos e diferentemente das grandes empresas, MPEs tendem a ser especializadas, ao invés vez de diversificadas, em suas competências tecnológicas e gama de produtos. Somado a isso, no quesito inovação de produto, discute-se o impacto social e econômico do desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços reconhecidos pelo ambiente. Ponto de convergência dos entrevistados quando questionados sobre o principal impacto social causado pela empresa.

4.3 AÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS COM VISTAS A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO

a) Distribuição das atividades e Autonomia

A partir das entrevistas realizadas notou-se uma unanimidade no quesito planejamento e distribuição das atividades, o qual inclui a participação do colaborador denotando um certo grau de autonomia nas decisões tomadas.

Alguns dos entrevistados trouxeram o ponto de que o desenho de cargos e salários possuem as funções especificadas para cada posição na empresa, tendo sido desenhado em conjunto entre área de gestão de pessoas, gestores e os próprios colaboradores. Conforme depoimento.

Quando a gente implantou cargos e salários a gente começou a pensar nas atividades de cada cargo. Foi definido o que é a missão daquele cargo e algumas atividades que seriam daquela atribuição. Isso foi construído pelo gestor, com o nosso apoio do RH, mas muita da construção foi em conjunto com o próprio colaborador - porque ele é quem sabia das atividades que estava executando. E até quando se definiu que aquilo é atividade de um cargo e não de outro, ou que aquilo é atividade de um cargo, mas só tem uma pessoa na equipe, ela acaba executando outras atividades, mas entendendo a responsabilidade. (E1)

Além disso, o gestor acrescentou que a empresa reforça o posicionamento de que o colaborador deve ser o “promotor do seu próprio espaço”, tendo a iniciativa de trazer novas possibilidades e assumindo outras responsabilidades.

Mas nós falamos desde sempre que as pessoas têm autonomia. Nós queremos que elas sejam autônomas e que o desenho do cargo seja apenas um horizonte do que ela pode executar. [...] na verdade, a gente não só dá a liberdade, como espera que as pessoas usem isso. O colaborador que fica muito dependente da organização não é o que nós queremos. (E1)

Já nas empresas que operam através de projetos, as atividades são distribuídas conforme o escopo inicial do projeto, considerando fatores como função, interesses individuais, entre outros. Conforme relata uma das gestoras.

A gente faz o planejamento em conjunto, e então a gente define os projetos. A alocação de projetos é um misto da função da pessoa e dos seus interesses. E alguns projetos que são mais ad hoc a gente escolhe dependendo da vontade do indivíduo e também da alocação, do momento, de concentração de trabalho, entre outras coisas. E aí, uma vez definido, cada um sabe o que tem que fazer. (E2)

Segundo os gestores das empresas que operam nesse formato, cada funcionário ocupa a posição de líder do projeto, cabendo a ele organizar o cronograma conforme a demanda, cumprindo as datas acordadas e tendo a autogestão de trazer ferramentas e métodos a serem usados.

Bom, como está todo mundo no time de Projetos, as atividades vão ser as que foram fechadas no escopo do projeto. Então ele recebe um escopo e, como ele é o líder do projeto, cabe a ele meio que fazer um cronograma disso. E a cada semana ele ter a auto-gestão aqui de dizer o que vai fazer e porquê de acordo com o cronograma e as entregas da semana. (E4)

b) Tipo de Atividades

Os gestores salientaram que o tipo de atividade realizada varia conforme a área, sendo a área administrativa mais rotineira e as de criação e execução, as que mais podem ser reformuladas segundo as equipes e os clientes, quando houverem. Contudo, um dos gestores acrescentou um fator importante no que se refere a rotina de atividades administrativas.

Se nós falarmos de uma área administrativa não tem como diversificar muito nas atividades, mas o que os próprios colaboradores fazem, mesmo quando são atividades muito repetitivas, é criar ferramentas que automatizem os processos que são mais

tediosos. Isso acontece, e a gente tem exemplos ricos na área administrativa, por exemplo, onde um dos profissionais criou ferramentas bastante complexas para atividades que tomavam bastante tempo das pessoas. A pessoa na operação e a área como um todo acabam ganhando nisso. (E1)

Alguns gestores afirmaram que, embora possuam escopos muito definidos para determinadas atividades, isso pode ser reformulado dependendo da demanda existente e das decisões tomadas em conjunto. “Tem um escopo muito definido a ser seguido dentro de algumas áreas, onde em cada mês já tem traçado as etapas e o passos a serem seguidos com os clientes. Porém isso se reformula dependendo do caso e dependendo da forma de atuação do cliente.” (E5)

Reuniões recorrentes mostraram-se bastante utilizadas pelas empresas uma vez que aderem à essa prática com o objetivo de esclarecer aos demais colaboradores como está o andamento das atividades. Dessa forma, abre-se espaço para que a colaboração e o engajamento de outros membros aconteçam. “E aí a gente tem um *sprint* semanal – onde a gente coloca as tarefas e o pessoal diz o que está fazendo e o que vai fazer na próxima semana. Então nesse momento rola uma troca de atividades”. Por fim ele acrescenta sobre a abertura para reformulação:

Existe também isso de dizer “gente, tragam novas propostas de como que a gente pode fazer alguma coisa dentro do projeto tal”. Esses dias rolou um que a gente tinha que entregar uma atividade, e a pessoa que estava no projeto sugeriu uma ferramenta que a gente não utilizava e fez bastante sentido. Ele trouxe isso, a gente aplicou e ele já apresentou em seguida. Então tem totalmente abertura para sugestões de novas ferramentas e novos métodos. (E4)

c) Fundamentos para as ações

Sobre as ações voltadas a gestão de pessoas, os gestores convergem fortemente em buscar referências do que vem sendo praticado no mercado. Além disso, também incentivam que seus funcionários proponham ações. “Tanto vem deles, quanto da nossa iniciativa própria de querer mais satisfação e querer engajar mais. Então essas atividades surgem conforme a gente vai achando.”, relata uma das entrevistadas. (E4)

Além de procurarem o que está sendo praticado no mercado, analisar se faz sentido em ser adotado e definir o que é útil para cada empresa, um dos gestores destacou que é importante,

também, esclarecer a todos os funcionários os motivos por trás de cada ação tomada. Segundo ele

Existem muitas decisões que são tomadas pela diretoria, e a gente acaba tendo que desmembrar elas, fazendo acontecer com que as pessoas entendam esses movimentos. Mas sempre houve uma preocupação para que as pessoas entendessem os motivadores das decisões. Então existe uma transparência na comunicação. [...] E isso acaba reverberando também em uma série de questões importantes: o quanto as pessoas entendem para onde estamos indo e os caminhos que queremos seguir e o quanto que elas compreendem isso também. (E1)

Percebeu-se também nos relatos atividades que promovam uma integração maior entre os colaboradores da empresa e que, ao mesmo tempo, forneçam uma maior aproximação entre o lado pessoal e o lado profissional de cada indivíduo. Nota-se uma adoção de atividades como yoga e incentivo a momentos de meditação, os quais promovem ainda um maior equilíbrio mental e benefícios como maior concentração, disposição e tranquilidade. “A gente implantou, faz um tempo já, yoga toda a quarta-feira. Então a gente sempre para, dá um tempinho e pratica yoga. Tem sido muito benéfico!” (E4), destaca um dos gestores.

d) Gestão de pessoas como parceiro estratégico

Todos os gestores entrevistados concordaram em afirmar que as suas respectivas áreas de gestão de pessoas são estratégicas para o negócio. Os motivos variaram levemente, contudo um dos responsáveis entrevistados resumiu de forma universal: “Sim, pois estratégia é a forma que a tua ação vai gerar o alcance de um resultado esperado”. (E3)

Outro gestor reforça esse posicionamento ao dizer que o propósito da empresa e o seu crescimento está totalmente ligado ao fato de zelar pelas pessoas que as constituem. “Por essa razão, entender quem está ali dentro, quem está representando a empresa, quem está buscando o propósito que a empresa definiu, é fundamental” (E7), destaca.

Segundo o depoimento de outro entrevistado, o qual reforça a visão destacada acima, a área se torna um parceiro do negócio pois, trabalha muito próxima das lideranças da empresa. Afirma que ao receber a estratégia dos líderes da empresa, a área executa a função de “implementar e fazer acontecer a estratégia na organização”. Ainda reforça que caso essa

proximidade não aconteça os resultados podem não estar alinhadas aos objetivos da empresa: “Se a gente se dissociar, eu vou implantar o meu olhar e pode não estar alinhado com o olhar deles”. (E1)

Conforme relato de outro gestor entrevistado, no nicho de atuação da empresa os profissionais de determinadas áreas técnicas estão muito disputados, o que reforça a exigência de transparência e sinceridade na comunicação com todos os colaboradores.

Com certeza é estratégica. Porque está bem disputado esse profissional, e sabemos que dificilmente vamos ser o maior salário do mercado. Somos uma empresa pequena, trabalhamos com serviço, não somos escaláveis. [...] E aí o RH é bem estratégico para isso. Tanto para deixá-los satisfeitos, quanto para mostrar o valor que a gente está trazendo, quanto deixar claro que “Olha gente, não estamos pagando o melhor salário, mas cara olha as oportunidades que têm, olha os tipos de projetos, olha a liberdade, olha a autonomia que a gente está te dando. Talvez em outra empresa vai ser diferente”. Então a gente tem que apelar para esses critérios mesmo. (E4)

Já outro entrevistado, afirmou que o principal motivo de afirmar que a área é estratégica para o negócio é o fato de a empresa estar formada por diferentes perfis de profissionais. Segundo ele,

Eu acho que ele é estratégico, principalmente quando a gente tem vários perfis diferentes de pessoas na empresa. E também quando a gente começa a ter gerações diferentes trabalhando (hoje a gente tem 10 anos de empresa). Então isso é muito importante para ter uma função mais estratégica. (E5)

Em síntese em relação às práticas de GP com vistas a geração de inovação, as empresas adotam de forma unânime da participação dos colaboradores no planejamento e distribuição das atividades. Nota-se uma autonomia promovida pelas empresas para que seus funcionários sejam os responsáveis pelos seus projetos, propondo as melhores formas de execução, cabendo organizar o seu próprio cronograma e cumprindo os prazos acordados. Terra (2012) define a prática enfatizando que, além de recursos financeiros e bons projetos, a empresa deve manter uma base sólida com seus colaboradores e sua cultura voltada para a inovação sendo o pilar de Suporte e Recursos Organizacionais no modelo de inovação de uma empresa.

Somado a isso, as empresas parecem tomar uma posição de incentivadoras a que seus membros sejam autônomos também em liderar os seus próprios caminhos dentro das empresas, propondo iniciativas e não sendo totalmente dependentes das decisões das organizações. Função essa que é executada pela área de GP, estando próximo de seus colaboradores, ouvindo as suas expectativas e motivando buscando a melhor performance de cada um. Isso corrobora

com a percepção da área como parceira estratégica do negócio, uma vez que ela se propõe a zelar pelos membros e pela realização do propósito de cada empresa, atuando próxima de todas as lideranças traçando as estratégias e pensando como difundir isso de forma clara e incentivadora a todos os colaboradores.

4.4 FACILIDADES E DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS

a) Principais desafios

Segundo os relatos dos gestores entrevistados os desafios do gerenciamento das pessoas na empresa são variados, grandes e vistos sob diversos aspectos. A começar pelos modelos de avaliação de desempenho e de remuneração variável não atenderem existentes no mercado não atenderem ao modelo da empresa, conforme destaca um dos gestores.

A gente está um pouquinho a frente dos modelos de organizações que a gente acaba não tendo referência de onde buscar informação, conhecimento e compartilhar ideias para você construir um modelo que faça sentido para a sua organização. Então eu sinto essa dor. Sinto necessidade de me capacitar e entender um pouco mais - porque eu sou generalista, eu não sou especialista em nada e eu tenho que implantar muita coisa. (E1)

Outro ponto que o mesmo gestor destaca está relacionado ao desenvolvimento das pessoas na empresa. O gestor destaca o esforço da empresa em enfatizar que o profissional deve ser o responsável pela a evolução de sua carreira.

E com relação às pessoas, o desenvolvimento delas. Instigá-las que elas são as responsáveis pelas suas carreiras - a gente tem iniciado um discurso nesse sentido - e de instigá-las a quererem ser melhores a cada dia sabe? Eu percebo um pouco de acomodação dos profissionais. Um certo comodismo que pode estagnar o profissional. E a gente está em um momento organizacional em que cada peça é importante. Então se esse colaborador está estagnado e não se vê com perspectiva de crescimento, isso é prejudicial para a organização. (E1)

Como exemplo, o gestor trouxe o caso de um profissional da área de desenvolvimento de softwares em que foi necessário o apoio para esclarecer dúvidas e trabalhar a motivação.

Por exemplo, um desenvolvedor disse que estava insatisfeito na área em que estava e que estava pensando em ir para a área de produtos. “Mas será que realmente tu precisas recomeçar para ser feliz? Será que tu não podes te reinventar na tua própria

atividade? De repente uma tecnologia diferente, um conhecimento diferente, mas um fazer diferente no mesmo campinho sem precisar mudar de campo.” E eles pensam: “é verdade, se eu mudar de área vou continuar não gostando do mesmo jeito”. Então, onde está a insatisfação? Na execução? Na organização? Ou está em si? (E1)

Por fim, o gestor finaliza acrescentando que o papel dos gestores é de trabalhar para que a empresa cresça, contudo, esse movimento deve ser feito zelando e levando em consideração o ritmo de cada um.

Já outro gestor afirma que não há desafios em que acreditem que não seja possível realizar. Contudo, ressalta que existe alguns grandes a serem realizados como, por exemplo, continuar recrutando, treinando e acompanhando as pessoas certas em uma escala muito maior. Destaca que a empresa está em um momento em que devido ao crescimento de tamanho não há mais como um mesmo gestor conseguir suprir alguma outra posição aberta além da sua própria. Exemplifica que

Até muito recentemente, se algum coordenador chave resolvesse sair ou acontece alguma questão ética que comentamos anteriormente, o que a gente faz? Sai a pessoa, eu assumo a função dela até a gente contratar uma nova pessoa. A gente já está num nível de operação em que eu não consigo mais fazer isso. A gente precisa ter uma estabilidade maior e pessoas preparadas para sucessão e para desafios, etc. Então ter a galera crescendo, motivada e preparada conforme a gente cresce é um desafio enorme. E ele não é uma coisa específica. É um conjunto de processos e momentos que vão fazer isso acontecer ou não. Acho que talvez esse seja o maior. (E2)

Outro gestor entrevistado afirma que o maior desafio é o de gerar índices mensuráveis e que sejam úteis. Define como “entender o que se passa na cabeça do funcionário e tangibilizar isso para que seja útil para a empresa e para ele”. Semelhante a isso, um outro define que o maior desafio no gerenciamento das pessoas é dedicarem todos os esforços possíveis e, ainda assim, as pessoas estarem desmotivadas. Acredita que se trata de uma questão relacionada a retenção de talentos. “O cara fica muito bom, bateu no teto, ele não vai ter coisa muito diferente mais para fazer. E a gente sabe que vai ter feito toda essa criação do cara para ele ir embora”, acrescenta e exemplifica com um caso.

Tinha uma funcionária nossa, era uma das mais antigas, e saiu recentemente. Ela era bem da casa assim. Vestia muito a camisa, fazia parte das reuniões estratégicas. E ela chegou dizendo que havia recebido uma proposta bem maior e “Estou saindo. Não posso nem cumprir aviso prévio”. Tipo, “Você está há 4 anos com a gente e vai sair assim do dia para a noite”? Então para a gente foi meio baque. Esse foi um caso meio chatinho. Ela disse que queria novos desafios e o salário estava irresistível. E teve outro caso, de uma pessoa que não era tão antiga, mas também havia recebido uma proposta irrecusável. (E4)

O gestor afirma que por se tornarem referências no nicho e na especialidade do serviço acabam tendo visibilidade dos concorrentes os quais passam a querer os profissionais para as suas empresas. Segundo o gestor, a empresa acaba virando uma “fábrica de criar profissionais”. Contudo, reconhece que a prática, por mais desafiadora que seja, é natural e faz parte do mercado.

Além desse, outro gestor concorda que o maior desafio da área de gestão de pessoas na empresa são as rotatividades dos funcionários. Segundo ele, é comum entre a geração de profissionais que a empresa está contratando a busca por novas experiências diferentes das quais eles exercem. Contudo, afirma de forma contrária ao gestor anterior: “não perdemos funcionários para empresas concorrentes. Alguns deles foram para atuar no mesmo ramo, porém em outros segmentos de empresas. Tivemos casos de funcionários saírem para empreender em seus próprios negócios” (E5). Tal ponto reforça a tendência encontrada nos relatos anteriores e que abrangem o desafio de motivação individual dos funcionários.

b) Dificuldades devido o porte da empresa

A maioria dos gestores entrevistados trouxeram a falta de recursos como dificuldade devido ao porte da empresa. Seja para investir em treinamento e desenvolvimento do time, ou para proverem melhores salários e benefícios, conforme veremos a seguir.

Um dos gestores entrevistados trouxe o fato de a empresa acabar não possuindo um orçamento grande para destinar às pessoas. Segundo ele, o fato de ser generalista acarreta em necessidades de ferramentas e profissionais externos para trabalharem pontos específicos dentro da empresa.

Então o fato de a organização estar em crescimento e eu não ter uma verba para poder desenvolver todo mundo, não poder trabalhar várias competências, isso me incomoda. É um dos meus limites. Então eu tenho que inventar, dar um jeito. E um desses jeitos é fazer. E aí ao fazer, eu entendo que se perde um pouco da qualidade que poderia vir de fora. (E1)

Além desse, outro gestor que também é um dos sócios fundadores da empresa, relatou sobre a falta de recursos para investirem em seus colaboradores e em uma área exclusivamente dedicada à gestão de pessoas.

Acredito que por sermos pequenos, muitas vezes nos faltam recursos para oferecermos os melhores salários e os melhores benefícios. Nós queremos muito isso, porém por muitas vezes falta capacidade financeira para que possamos fazer algo que se sustente e seja saudável para a empresa. Além disso, pelo nosso porte, hoje não conseguimos dedicar uma área exclusiva para a GP, é também o nosso desejo, porém ainda não conseguimos. (DIALETTO)

Como exemplo de situação, o gestor cita que a comunicação é um ponto a ser trabalhado tanto com as lideranças quanto com a equipe, sem que o funcionário tenha que usar da verba destinada à sua capacitação, conforme citado na seção sobre Práticas de Gestão de Pessoas.

Eu entendo que a organização poderia, num caminho paralelo, ao entender onde há gaps - a gente entende que Comunicação é um gap, por exemplo - trabalhar a comunicação com a liderança e com a equipe de uma forma direcionada. Sem que ele tenha que abrir mão de uma verba dele para desenvolver uma competência que a organização está lendo que ele tem que desenvolver. Pois a verba ele deveria usar para onde ele quiser direcionar a carreira dele - seriam duas coisas separadas: a verba que ele entende para a capacitação dele, e uma produção de conhecimento que a organização vai ganhar com isso também. (E1)

Já outro entrevistado aborda que, devido ao porte da empresa, existem pontos no dia-a-dia com relação a relacionamento e crescimento. Afirma que, por terem uma forma de trabalhar extremamente horizontalizada, as pessoas costumam dar feedbacks de forma aberta e espontânea e que isso, por vezes, “gera alguns desconfortos”, segundo ele.

A gente tenta encarar como oportunidades de aprendizados. Algumas coisas geram alguma dor, algum atrito, e eu acho que lidar com isso conforme a gente cresce e o time fica cada vez mais diverso também é legal – diverso em termos de idade, de gênero, de orientação sexual, de família mais pobre ou mais rica, em termos passionais – então tudo isso é termos de diversidade que a gente tem no time hoje. Como a gente respeita e lida com isso. Acho que nesse segundo entra aumentar coletivamente a nossa habilidade de empatia. Praticar a comunicação não violenta. Colocar-se na situação do outro. Mesmo tempo que a gente une as nossas competências esse é o #tamojunto – é quando o bixo pega, a gente se ajuda e resolve. (E2)

Na mesma linha de dificuldade, um outro gestor entrevistado relata que na organização, por ser pequena, algumas tomadas de decisões podem ser reprovadas entre os colegas de trabalho. Contudo, o gestor também destaca a forma de gerenciar esse tipo de conflito.

Por ser uma empresa pequena, algumas atitudes podem gerar descontentamento. Um caso de dois funcionários, onde o que um acreditava ser o melhor para trabalho não

era aceito e gerava um descontentamento para o outro. Contudo, através da comunicação transparente e a clareza de que as decisões são tomadas com base no que é melhor para a empresa, em primeiro lugar, isso pode ser trabalhado. (E3)

Já outro gestor, trouxe o fator conhecimento neste quesito. Segundo ele, que também é um dos fundadores da empresa, “dificilmente tem alguém que é melhor do que a gente (fundadores)”. Contudo, finalizou esse raciocínio dizendo que não se trata de uma regra, e sim, que hoje em dia “acabam nivelando”. Acrescentou que pelo fato de serem pequenos, poderiam estar faturando mais e, por consequência, pagando salários maiores aos funcionários. Por fim, o gestor finalizou a resposta afirmando: “Mas realmente não sei, pelo fato de ser pequeno, o que limita a gente”. (E4)

c) Diferenciais que facilitam

Constatou-se que um dos principais aspectos que facilitam o gerenciamento das pessoas que fazem parte das empresas é a comunicação aberta e transparente entre os seus membros, conforme destaca um dos entrevistados.

Pelo fato de sermos muito transparentes com eles, com isso que já te comentei por exemplo, acabamos tendo uma aproximação muito grande entre todas as áreas e todos os cargos. Isso gera uma interação e uma sinergia muito grande na fluidez do nosso trabalho. (E5)

Conforme defende Dutra (2002) as existências de alguns valores garantem a efetividade das práticas de gestão de pessoas, entre elas é a transparência. O autor afirma que “a clareza dos critérios que norteiam a gestão de pessoas e a contínua irrigação de informações acerca da forma de aplicação desses critérios são fundamentais tanto para sua aceitação quanto para sua contínua renovação e ajuste à realidade.”

Um segundo gestor entrevistado reforçou esse aspecto relatando a importância de os gestores da empresa terem proximidade e uma percepção da importância sobre as pessoas que fazem parte da empresa, segundo ele isso “imprime um ritmo de comunicação, de direcionamento”. Como exemplo de situação, o gestor relatou

Por exemplo, o que a gente vai priorizar mais? A redução de 10% no custo de plano de saúde ou manter as pessoas confortáveis no plano que a gente já está trabalhando? Então na hora de pensar isso se eu penso no custo, eu vou fazer a redução independente se as pessoas estão gostando ou não do plano. E se eu penso nas pessoas, isso é uma decisão fácil de se tomar, pois eu não vou tirar um plano que as pessoas gostam, para botar um plano ruim, só porque isso vai me dar 10% de redução de custo. Se isso vem da gestão facilita muito o nosso trabalho, não precisa tentar convencer a considerar as pessoas na hora de tomar decisões. Então, para mim, esse é o maior diferencial que acaba imprimindo todas as ações que a gente faz e que reflete positivamente na percepção dos colaboradores em relação a organização, é este olhar às pessoas e essa atenção a elas. (E1)

Outro atributo recorrente entre os responsáveis entrevistados foi o fato de os funcionários serem vistos como um fator essencial, recebendo oportunidades de aprendizagem através de responsabilidades, autonomia e capacitações.

O empoderamento que é dado desde o início para todos os funcionários. Uma vez que isso acontece, o funcionário percebe uma autonomia muito grande e vê a diferença que o seu trabalho gera no todo. Os funcionários sendo empoderados, geram incentivos para que o trabalho aconteça da melhor forma. Com respeito mútuo e valorização do trabalho de cada um. (E3)

Convergindo tanto na abordagem de maior clareza quanto na autonomia, um outro gestor relatou usarem como prática reuniões semanais de prioridades com todos os funcionários. “Planejar em conjunto e estar todo mundo sabendo, com clareza, o que precisa fazer” (E2). O gestor também reforça que o que facilita o gerenciamento das pessoas é o recrutamento. “Recrutar as pessoas certas para as posições certas”, reforça.

Seguindo na linha de oportunidades de aprendizagem, o mesmo gestor destaca como outro fator que acredita ser importante no gerenciamento das pessoas.

E a outra que é um pouco mais sutil, mas que talvez a gente ache que seja uma das mais importantes, é essa de a pessoa perceber que ela está vivendo realmente uma oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem completamente fora da curva. E aí isso se reflete em todos os nossos contatos. A gente tem muito contato próximo com clientes de tudo que é tipo de segmento. Tem infinitos eventos que você pode ir participar e aprender. [...] então a gente fala isso no *pitch* para a galera que está entrando e realmente se preocupa em ter uma oportunidade de aprendizagem enorme. E não só de conteúdo, eventos e conversas, mas de jeito de trabalhar mesmo – que passa por a gente se autoconhecer, passando por essas questões de empatia e que não são coisas tão óbvias – e que fazem muita diferença para o ambiente e para o desenvolvimento de cada indivíduo. (E2)

Questão de empatia, transparência e abertura para novas ideias apareceu em outro depoimento também. Um dos gestores colocou como aspectos diferenciados a mentalidade e a visão dos líderes e concluiu reforçando a importância desse fator e de transmitir isso aos demais membros.

Acho que a nossa mentalidade horizontal, jovem, para frente e sem apegos. A gente não tem dificuldade nenhuma de ouvir as pessoas e de ver o que elas querem, de mudar de opinião e de trocar o caminho. Acho que é aquela história de que quando tu és pequeno é fácil de tu trocar de caminho, é diferente de arrastar um caminhão grande e um carrinho pequeno. Então a gente consegue ter muita flexibilidade. E a gente consegue ter um canal de comunicação bem aberto com as pessoas. De chegar, por exemplo, tipo “não fala a real, na boa” sabe? Enfim, eu e a minha sócia temos uma postura de maturidade emocional. Inteligência emocional. Lidar muito claramente com as pessoas e com as coisas. Acho que esse é um atributo bem nosso e que a gente tenta semear com todo mundo. (E4)

Como principais desafios, segundo os relatos coletados, encontrou-se a necessidade de haver modelos de avaliação de desempenho que sejam mensuráveis e assertivos para as empresas, uma vez que os critérios hoje utilizados ficam à mercê da subjetividade e da intuição. Outro fator que se mostra importante para que as empresas evoluam é o que diz respeito a retenção e motivação de talentos. Embora os entrevistados tenham relatado que os Índices de Rotatividade não sejam altos, enfrentam o desafio de conseguir atender aos anseios de novos desafios e motivações de seus funcionários. O fator de motivação dos próprios funcionários aparece de forma recorrente nos depoimentos dos entrevistados e são relacionados à rotatividade, crescimento e evolução na carreira, sucessão e retenção.

Como dificuldades em relação ao porte, as MPEs destacaram de forma unânime praticamente que isso se relaciona a carência de recursos a serem investidos nas áreas de GP. Com isso, passam a buscar recursos externos para preencher lacunas de desenvolvimento de seus membros. O fato de seus responsáveis atuarem como generalistas também é um ponto a ser melhorado pelas empresas. Pois os mesmos relatam não conseguirem atuar em determinadas questões que sejam mais técnicas e que envolvem conhecimentos de outras áreas. Uma delas é a comunicação. Segundo alguns depoimentos, seja pelo fato de possuírem estruturas horizontalizadas e com proximidade entre os membros, por vezes, a comunicação aberta e transparente pode acarretar em desconfortos. Essas oportunidades de melhorias muitas vezes são vistas pelas empresas, porém ainda não conseguem atuar no sentido de promover esses recursos internamente aos seus funcionários, fazendo-se necessária e importante a disponibilização de verbas periódicas individuais.

Por fim, os diferenciais que facilitam o gerenciamento das pessoas que constituem as empresas entrevistadas estão relacionados diretamente à transparência, ao empoderamento e também à comunicação. Os gestores demonstram possuir grande afinidade com seus funcionários, o que acarreta em uma comunicação aberta, direta e sem burocracias que podem acarretar em distanciamento. O empoderamento que foi citado acaba sendo uma consequência, pois os funcionários têm a possibilidade de participar de atividades que são fundamentais e estratégicas para empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar se as práticas de Gestão de Pessoas influenciam a inovação de micro e pequenas empresas do setor de tecnologia e serviços de Florianópolis. Os resultados obtidos nas empresas pesquisadas evidenciaram as práticas mais adotadas pelas empresas e a existência de pontos positivos ou ações organizacionais condizentes ao revelado pela literatura do tema.

Fica evidente a constatação de que as empresas realizam de maneira informal a maioria das práticas de gestão de pessoas. Contudo, de forma geral, consideram a área fundamental por dedicar-se à satisfação e engajamento dos seus colaboradores e à realização do propósito da empresa. Tal informalidade possibilita uma desburocratização para que novas práticas sejam rapidamente adotadas, reformuladas ou descartadas. “Se está funcionando. Se as pessoas estão curtindo. Se estão se envolvendo. Se estão sendo produtivas. Se estão, a gente mantém e melhora. Se a gente erra a mão, a gente descarta” (E2), conforme destacada um dos entrevistados. Esse posicionamento aliado ao grau de importância dedicado à área demonstra que as empresas buscam inovar também no que diz respeito às práticas de Gestão de Pessoas.

De modo geral, portanto, conclui-se com tais resultados que a relação entre inovação e práticas de GP tem sido reconhecida e cada vez mais valorizada pelos gestores, de modo que querem manter suas organizações competitivas e sendo referências no mercado. Medidas como treinamento e desenvolvimento, plano individual de desenvolvimento, sustentados por planos de ação desenhados em conjunto, ajudam no estabelecimento de uma cultura voltada para a inovação dentre as empresas pesquisadas. Cabe dizer, contudo, que a forma como essa articulação é estabelecida, especialmente no que tange à gestão do desempenho individual, ainda demanda cuidados, reformulações e necessárias definições de indicadores, principalmente no que se refere à natureza multidimensional e dinâmica do desempenho. Sendo esse um dos principais desafios encontrados pelos gestores e responsáveis pelas áreas de GP.

Diferente do que apontam Baldwin e Lessard (2000) de que as organizações que trabalham com tecnologia de ponta enfrentam diversas dificuldades e problemas gerenciais, afirmando que as mesmas são amadorísticas, formadas por gerentes despreparados e empregados explorados ao extremo da exaustão. De fato, não foi isto que ficou evidenciado no presente estudo. Ainda conforme estes autores, a divisão do processo de trabalho é baseada em critérios inconsistentes, sendo a concepção de trabalho em equipe uma prática social vigente em poucas organizações. Aspectos que também não ficaram evidenciados, pois os índices de rotatividade aparentam ser baixos nas empresas pesquisadas e o clima organizacional bastante positivo nos ambientes onde se decorreram as entrevistas. Tratando-se de divisão do trabalho, as empresas realizam um acompanhamento próximo a seus líderes e equipes em seus projetos através de reuniões recorrentes, *sprints* semanais, práticas de *brainstorming* e incentivo ao engajamento de outros membros.

Com relação aos processos de inovação, a necessidade de melhor compreender a dinâmica organizacional ligada a tais processos envolve a articulação de recursos intangíveis ligados, sobretudo, à dimensão humana na organização, responsável pela execução de processos de trabalho, entrega de resultados e, como mencionado, a realização do propósito a que se determinam as empresas. Laursen e Foss (2003) argumentam que a complementaridade das práticas de GP entre si e com as demais práticas de gestão influenciam positivamente, além de tudo, o seu desempenho inovativo. Terra (2012) corrobora essa argumentação afirmando que, para que os colaboradores compreendam a importância da inovação para criar valor e vantagem competitiva frente ao mercado, é necessário que a empresa oriente para que os mesmos se relacionem e se comportem de modo a valorizar a comunicação e a disseminação de conhecimento. Fato que foi comprovado ao longo da pesquisa através dos depoimentos que claramente enfatizam a comunicação aberta e transparente entre todos e o destaque para ações como mentorias com foco em desenvolvimento profissional. Incentivo a trocas de boas práticas com o meio externo à empresa, busca constante por tendências de mercado e verbas periódicas a serem investidas em capacitações também foram evidenciadas nas empresas pesquisadas.

Em meio a isso, faz-se extremamente necessário uma complementariedade entre práticas de GP eficazes e em maior conformidade com as particularidades das diversas áreas das empresas principalmente, em determinados domínios de conhecimento, como é o caso do desenvolvimento de software, por exemplo. Por sua natureza cada vez mais complexa, intangível e difícil de mensurar requer da área de GP e da equipe um comprometimento e coesão maior quando comparado com outros domínios de conhecimento. Como desafio relatado por

um dos entrevistados, os gestores e/ou responsáveis atuam na maioria dos casos como generalistas. Esse fato, por vezes, os limita para que possam trabalhar internamente pontos específicos, sem a necessidade de recorrer a uso de recursos externos.

Jansen et al. (2009), chamam a atenção para a importância dos mecanismos de integração social e possibilidades de recompensas para os esforços de inovação de uma organização. Nesse caso, medidas ou práticas que incentivem o convívio social de seus colaboradores, seja com os demais profissionais da empresa, seja com profissionais da mesma área de outras empresas, facilitam a troca de ideias e o estabelecimento de *networks*, que podem ser benéficos tanto para o empregado, quanto para a empresa e para a inovação. Além de facilitar o trabalho de GP com determinadas áreas mais técnicas da empresa.

Além das práticas já mencionadas, evidenciou-se ações que proporcionam maior integração entre os funcionários e ao mesmo tempo, forneçam uma maior saúde física e mental, através de atividades externas à empresa, yoga e também momentos de meditação as quais demonstram-se muito benéficas também para a produtividade e a entrega de resultados. No que se refere a entrada de novos funcionários, as empresas dedicam-se ao processo de *onboarding*, uma espécie de recebimento do novo membro o qual tem contato com a história, os valores e os principais processos da empresa recebendo um acompanhamento mais próximo de algum outro funcionário. Tais práticas buscam a integração social destacada por Jansen (2009) e vai ao encontro de inovação dentro de uma organização.

O conceito de inovação nas empresas pesquisadas convergiu para sugestões e melhorias incrementais, revisão de fluxos e processos de trabalhos de forma mais inteligente, ágil e humana desde que gere valor e seja aceito pelo meio. No que tange a GP, conforme já mencionado, evidenciou-se haver um alto grau de autonomia e, conseqüentemente, um empoderamento proporcionado pelas empresas para que seus membros liderem seus projetos e que sejam “promotores de seu próprio espaço” (E1). Essa característica, além de favorecer o desempenho inovativo organizacional, foi destacado como um dos diferenciais que facilitam o gerenciamento das pessoas.

Entende-se, portanto, através do presente estudo que os gestores e responsáveis pela área de Gestão de Pessoas possuem um papel essencial no crescimento sustentável de qualquer organização. Por atuarem ao lado dos principais líderes das empresas e em contato próximo como todos os seus colaboradores, vivenciam diversos desafios na responsabilidade de

implementar e disseminar as estratégias da organização, sem deixar de respeitar o ritmo de cada funcionário, buscando as infinitas possibilidades de manter a motivação individual ativa em cada um. A partir dos resultados deste estudo, pode-se sugerir que os mesmos dediquem um maior tempo ao planejamento prévio de ações na área, continuando a prática de constituir um ecossistema de trocas boas práticas e colaboração com as empresas do mesmo perfil. Além de fomentar e mostrar a importância da área de GP junto às lideranças das organizações.

Com o objetivo de aprimorar os estudos a respeito das práticas de Gestão de Pessoas em um polo em constante crescimento e promissor, aconselha-se que se amplie o presente estudo para um maior número de empresas, a fim de consolidar novos pontos de vistas, tornar a amostra mais representativa e enriquecer os estudos exploratórios. O desafio para futuros trabalhos é acompanhar se a preocupação com a articulação entre práticas de Gestão de Pessoas e os processos inovativos está sendo fortalecida e como está sendo estabelecida pelas diferentes empresas, para a obtenção de melhor desempenho organizacional. Além disso, espera-se fortemente que o presente estudo possa servir de referência à novas empresas com estes perfis e, também, àquelas que ainda não possuem uma dedicação à área de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. *Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências* - 1ª. ed. - São Paulo: 2016.
- ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. *ACATE TECH REPORT 2015 - Panorama de inovação e tecnologia de SC*. Florianópolis/SC. 2016.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. *As pessoas na organização*. (p. 35 – 51) - 9ª ed. - São Paulo: Gente, 2002.
- ANSOFF, H. I. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1988.
- ARAÚJO, C. L.; GARCIA, A. A. *Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional*. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- BALDWIN, Steve, LESSARD, Bill. *Escravos da Internet*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BENKLER, Y. Freedom in the Commons: Towards a Political Economy of Information. *Duke Law Journal*, v. 52, n. 6. Carolina do Norte. 2003.
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e Empreendedorismo* – Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; GONÇALVES, C. A. *Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais*. [S.l]: [2002].
- CASTELLS, M. *Sociedade em rede*. Trad. Ronei de Venâncio Major. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHAPOVAL, A. et al. *Gestão de Pessoas: Diferencial Competitivo para Micros e Pequenas Empresas* – MPE, RS. XIV SIMEP, 1–12. 2007.

CUNHA, A. S.; SOARES, T. C. Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE). *Revista Da Micro E Pequena Empresa*. São Paulo, v. 4, n. 3, 15–39, 2010.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: *A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. *The Academy of Management Journal*. V. 34, n. 3 (Sep., 1991), pp. 555-590. 1991

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, v. 9, n. 6, 77-101, Set/Out, 2008.

DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A. Processos do sistema de Gestão de Pessoas. *Gestão Contemporânea de Pessoas - Novas práticas, conceitos tradicionais*. Cláudia Bittencourt e colaboradores. (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman, 2010.

DIMONDS, P.; KOTLER, S., *Abundance: the future is better than you think*. Nova York: Free Press, 2012.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A., (1984). As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 24 no. 4. São Paulo/SP. 1984.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas – Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

ENDEAVOR. *Índice de Cidades Empreendedoras*. Brasil, 2016. Disponível em <<http://endeavor.org.br/indice-cidades-empresendedoras-2016/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *As Pessoas nas Organizações- 9ª ed.* - São Paulo: Gente, 11-31. 2002.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

GLAUCIENE, G. S. M. et al. Práticas de Gestão de Desempenho voltadas para a Inovação: A experiência de organizações portuguesas e brasileiras. *Revista de Administração da UNIMEP*, vol. 14 no. 1. 2015

- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- JANSEN, J. J. P. et al. Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009.
- KUBOTA, L. C. As KIBS e a inovação tecnológica das firmas de serviços. *Economia e Sociedade*, v. 18, n. 2, 349-369. 2009.
- LAURSEN, K.; FOSS, N. J. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, v. 27, n. 2, p. 243-263, March 1, 2003.
- LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. New York, v. 24, n. 1, 31-48. 1999.
- LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. IEGEPE, Lavras, 92–112. 2000.
- LOBIANCO, M. M. L., & Ramos, A. S. M. Uso da internet no setor de hotelaria de Recife-PE. *RAE eletrônica*, v.3, n.2, 1-19. 2004.
- MARTÍN A. F., ROMERO F.P.M., & SÁNCHEZ G.G. *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. *The International Journal of Human Resource Management*, v.16, n.5, 633-659. 2005.
- PEREIRA, P. M. et al. O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. SeGet, Rio de Janeiro, 1–15. 2004.
- REZENDE, D. A. Tecnologia da informação: integrada a inteligência empresarial. São Paulo: Atlas, 2002.
- RIFKIN, J. *The zero-marginal cost society*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2014.
- SEBRAE. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014*. Brasília/DF. 2015.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas. Pretexto. Belo Horizonte, v. 15, n. 4, 114-133. 2014.

TERRA, J. C. 10 dimensões da gestão da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VARGAS, S. M. L. et al. Organizational practices required for innovation: a study in an information technology company. Gestão da Produção. São Carlos, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em Administração: São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD, T.J.; TONELLI, M.J.; COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas? GV Executivo, São Paulo, v.2, Jul/Dez, 2012.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of Management, v.18, n.2, 295-320.1992.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES E/OU RESPONSÁVEIS

Dados de identificação da empresa

Nome da Empresa:

Nome do Gestor/Responsável:

Segmento:

Introdução

Como surgiu a empresa?

Qual é o seu diferencial em relação as demais do segmento?

Quantos funcionários?

Quem é responsável por Gestão de pessoas?

Questões relacionadas as práticas de gestão de pessoas das empresas pesquisadas

1. Fale sobre qual é o papel de Gestão de Pessoas na empresa.
2. Como ocorre o processo de recrutamento e seleção?
3. Como a organização integra os novos funcionários?
4. Há Carreira definida na empresa?
5. Como as pessoas são avaliadas em relação ao seu trabalho/desempenho?
6. Como ocorre o processo de remuneração?
7. Como ocorre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas na empresa?
8. Qual o índice de rotatividade de pessoal (relação entre admissão e desligamentos)? A que você atribui esse índice?
9. Como se organiza o trabalho na empresa?
10. Como são ouvidas as expectativas dos funcionários?

11. Há a liberdade e/ou incentivo para que o funcionário busque encontrar a área onde mais se identifique dentro da empresa?

Questões relacionadas à noção de inovação adotada pelas empresas pesquisadas

12. Na sua opinião o que é inovação em uma empresa? Comente/Exemplifique
13. Quais os principais atributos da empresa que a diferencia de uma empresa tradicional? E de empresas que atuam no mesmo segmento?
14. Qual o principal impacto social causado pelo serviço/produto que a empresa oferece? Exemplifique com uma situação
15. Existem outros âmbitos - técnico, processual, incremental - em que a empresa é inovadora? Comente

Questões relacionadas às ações implementadas em gestão de pessoas com vistas a geração de inovação nas empresas pesquisadas

16. Como são distribuídas as atividades e responsabilidades? O funcionário tem alguma autonomia?
17. As atividades são fragmentadas e rotineiras ou diversificadas e reformuladas pelos funcionários?
18. A empresa baseia-se nos seus membros e nas suas relações - entre si e com o ambiente - para tomar as suas ações em gestão de pessoas?
19. A empresa considera estratégica a sua área de Gestão de Pessoas? Por quais motivos?

Questões relacionadas às facilidades e dificuldades dos gestores no que tange à gestão de pessoas

20. Na sua opinião, qual/quais os principais desafios encontrados no gerenciamento das pessoas? Exemplifique com uma situação
21. Qual/quais são as dificuldades enfrentadas no quesito de gestão de pessoas em função do porte da empresa? Exemplifique com uma situação
22. Qual/quais os aspectos que podem ser considerados como diferenciais para a empresa e facilitam o gerenciamento dos seus membros? Exemplifique