

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

SUELEN CEQUINEL MORAES

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E IMPACTOS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS**

CURITIBA

2020

SUELEN CEQUINEL MORAES

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E IMPACTOS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração em “Administração Estratégica” da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes

CURITIBA

2020

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

M827t
2020
Moraes, Suelen Cequinel
Transformação digital e impactos nas práticas de gestão de pessoas: estudo comparativo de casos / Suelen Cequinel Moraes; orientador, Bruno Henrique Rocha Fernandes. -- 2020
196 f.: il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020.
Bibliografia: f. 187-192

1. Administração de pessoal. 2. Inovações tecnológicas. 3. Tecnologia digital. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Fernandes, Bruno Henrique Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD. 20. ed. – 658.3

TERMO DE APROVAÇÃO

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E IMPACTOS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO
COMPARATIVO DE CASOS.

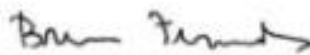
Por

SUELEN CEQUINEL MORAES

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof.ª Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes
Orientador



Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel
Examinador



Prof.ª Dr.ª Karina De Dêa Roglio
Examinadora

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo Jheison Pereira Oliveira que me apoiou imensamente nesta jornada difícil, para quem estendo o significado desta conquista.

Aos meus pais Valdemir Bülow de Moraes e Cecília Cequinel Moraes que sempre buscaram me incentivar, a quem também estendo esta conquista.

Aos meus irmãos Marcelo Luiz Cequinel Moraes e Patrícia Cequinel Moraes que sempre torceram por essa conquista.

As minhas eternas sobrinhas que sempre foram alegrias nessa jornada Paola, Laura e agora a recém-chegada Isabela.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, por sempre abençoar o meu caminho, iluminando-me e guiando-me.

Ao meu esposo Jheison Pereira Oliveira pela compreensão de minha dedicação nos dois anos de mestrado, por escutar-me inúmeras vezes seja sobre as aflições vividas ou até mesmo nas apresentações a serem feitas. Sou muito grata por todo o seu amor.

Aos meus pais Valdemir Bülow de Moraes e Cecília Cequinel Moraes que foram a base de tudo, transmitindo sabedoria, amor e a certeza que tudo daria certo.

Aos meus irmãos Marcelo Luiz Cequinel Moraes e Patrícia Cequinel Moraes, aos quais amo incondicionalmente, pelas palavras de afirmação e encorajamento.

As minhas sobrinhas Paola, Laura e a mais nova membra da família Isabela, que transmitem até pelo simples silêncio alegria, amor e união.

Ao orientador Bruno Fernandes, seus conhecimentos, paciência e incentivo permitiram concluir mais uma jornada.

Aos meus colegas de turma que tive oportunidade de conhecer nesta jornada, em especial, Carlos Valdivia e Filipe Giacomitti durante todo este tempo aprendi muito com vocês.

O meu agradecimento a Alais Daiane Zdziarski que abriu a porta da sua casa e compartilhou o seu conhecimento sobre o Atlas Ti. A Maria Zilda Castro Santos que sempre me atendeu de forma brilhante, carinhosa e pronta a me ajudar.

Ao Laboratório Biolag em que atuo por me permitir a flexibilidade em minhas atividades, foi fundamentalmente para a conclusão dessa obra.

A minha imensa gratidão ao Bruno Vicente de Souza que me proporcionou realizar a entrevista na empresa em que atua, indicando colegas e outras empresas para que eu pudesse realizar a pesquisa.

Às empresas, pela confiança em mim, que contribuíram de forma tão importante e especial.

A todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram não poderia deixar de expressar a minha imensa gratidão.

Muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo analisou o impacto da transformação digital nas práticas de gestão de pessoas, procurando responder como organizações alteram suas práticas de gestão de pessoas com a transformação digital. Para exame do problema foram considerados três tipos organizacionais: organização burocrática/mecânica, organização orgânica e organização em contexto de transformação digital, cada uma com suas características e práticas de gestão de pessoas. É de se esperar que organizações atuando em um contexto de transformação digital revejam suas práticas de gestão de pessoas, tanto no sentido de adaptar o perfil de seus quadros ao novo contexto, como para aproveitar novidades tecnológicas na própria operação. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e baseada em estudo comparativo de casos, entre organizações de natureza similar atuando em contextos próximos, uma organização tradicional do setor bancário, e nove *startups* vinculadas a este banco, todas convivendo com o desafio da transformação digital, e observando-se as práticas de gestão de pessoas em cada caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação não participante. Para o tratamento e análise dos dados, foram consideradas as seguintes categorias: o contexto de negócio das organizações (Organização Burocrática/mecânica, Organização orgânica e Transformação digital) e as práticas de gestão de pessoas relacionadas ao recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração, carreira e sucessão. Os dados coletados foram inseridos no software ATLAS/ti e a análise dos dados foi realizada pela análise de conteúdo. Como resultante, identificou-se uma tendência da empresa com tipo organizacional burocrático/mecânico e orgânico a atuar com práticas de gestão de pessoas centradas no modelo de organização orgânica, enquanto empresas da transformação digital tendem a apresentar práticas de gestão de pessoas com característica da organização orgânica e da transformação digital. As empresas da transformação digital não contam com executivos de *staff* nas atividades de gestão de pessoas, essas que são desempenhadas exclusivamente pelos executivos de linha, alterando o contexto até então observado nas organizações de revoluções anteriores.

Palavras-chave: Organização burocrática/mecânica. Organização orgânica. Transformação digital. Práticas de gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study looked at the impact of digital transformation on people management practices, seeking to respond how organizations change their people management practices with digital transformation. To test the problem, three organizational types were considered: bureaucratic/mechanical organization, organic organization and organization in the context of digital transformation, each with its characteristics and practices of people management. Organizations acting in a context of digital transformation are expected to review their people management practices, both in order to adapt the profile of its staff to the new context, as to take advantage of technological innovations in the operation itself. To this end, a qualitative, exploratory and comparative case study was conducted, between organizations of similar nature acting in close contexts, a traditional organization of the banking sector, and nine startups linked to this bank, all living with the challenge of digital transformation, and observing the practices of people management in each case. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis and non-participant observation. For the treatment and analysis of the data, the following categories were considered: the business context of the organizations (Bureaucratic/Mechanical Organization, Organic Organization and Digital Transformation) and people management practices related to recruitment and selection, performance evaluation, training and development, compensation, career and succession. The collected data were inserted into the ATLAS/ti software and the data analysis was performed by content analysis. As a result, a trend of the company with bureaucratic/mechanical and organic organizational type to act with people management practices focused on the organic organization model, while digital transformation companies tend to present people management practices with characteristics of organic organization and digital transformation. Digital transformation companies do not have staff executives in people management activities, those that are performed exclusively by line executives, changing the context hitherto observed in organizations of previous revolutions.

Key words: Bureaucratic/mechanical organization. Organic organization. Digital transformation. People management practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo	19
Figura 2 – Grupos e Códigos Software Atlas/TI	56
Figura 3 –Layout aberto Incubadora	60
Figura 4 – Espaço de convivência	60
Figura 5 – Layout aberto Estrutura do Banco.....	80
Figura 6 – Estrutura do Banco.....	84
Figura 7 – Ambiente de interação	87
Figura 8 –Espaço aberto para reuniões informais e salas de vidros para reuniões formais	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição das Práticas de Gestão de Pessoas Abordadas Neste Estudo.....	43
Quadro 2 – Definição dos Constructos.....	44
Quadro 3 – Categorias Analíticas do Estudo de Caso	48
Quadro 4 – Entrevistados da Pesquisa.....	53
Quadro 5 – Características de Sistemas Organizacionais.....	74
Quadro 6 – Características das Práticas de Gestão de Pessoas.....	129
Quadro 7 – Tipologias Organizacionais e Práticas de Gestão de Pessoas	162
Quadro 8 – Tipologias Organizacionais X Práticas de Gestão de Pessoas Empresa 1....	164
Quadro 9 – Tipologias Organizacionais X Práticas de Gestão de Pessoas Empresa 2....	167
Quadro 10 – Tipologias Organizacionais X Práticas de Gestão de Pessoas Empresa 3	168
Quadro 11 – Tipologias Organizacionais X Práticas de Gestão de Pessoas Empresa 4	170
Quadro 12 – Tipologias Organizacionais X Práticas de Gestão de Pessoas Empresa 5	171
Quadro 13 – Tipologias Organizacionais X Práticas de Gestão de Pessoas Empresa 6	173
Quadro 14 – Tipologias Organizacionais X Práticas de Gestão de Pessoas Empresa 7	174
Quadro 15 – Tipologias Organizacionais X Práticas de Gestão de Pessoas Empresa 8	176
Quadro 16 – Tipologias Organizacionais X Práticas de Gestão de Pessoas Empresa 9	177
Quadro 17 – Tipologias Organizacionais X Práticas de Gestão de Pessoas Empresa 10	179

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

API	- <i>Application Programming Interface</i>
ADP	- Área de Departamento de Pessoas
AGP	- Área de Gestão de Pessoas
ARH	- Área de Recursos humanos
CEO	- Diretor geral
CMO	- Diretor de Marketing
COO	- Diretor de operações
CTO	- Diretor técnico
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
CNH	- Carteria Nacional de Habilitação
CPS	- <i>Cyber-físicas</i> / Ciber-físicos
GP	- Gestão de Pessoas
IA	- Inteligência Artificial
IoT	- Internet das coisas
IoS	- Internet de serviços
NIST	- Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia
OKR	- <i>Objectives and Key Results</i> (Objetivos e Principais Resultados)
PDI	- Plano de Desenvolvimento Individual
PLR	- Programa de Participação nos Lucros e Resultados
POC	- Programa de Oportunidade de Carreira
RFID	- Identificação por radiofrequência
RG	- Registro Geral
SaaS	- <i>Software as a service</i>
TI	- Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	165
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	177
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	19
2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	19
2.1.1 As revoluções econômicas e sociais	16
2.1.2 Conceitos e tecnologias da Transformação digital	22
2.1.2.1 Internet das coisas (IoT)	22
2.1.2.2 Internet de serviços (IoS).....	23
2.1.2.3 Sistemas Ciber-físicos (<i>Cyber-Physical Systems</i> - CPS).....	23
2.1.2.4 Computação em Nuvem (<i>Cloud Computing</i>)	23
2.1.2.5 <i>Big Data</i>	24
2.1.2.6 Robótica Avançada.....	24
2.1.2.7 Manufatura Aditiva.....	24
2.1.2.8 Inteligência Artificial - IA	25
2.1.2.9 Ambientes inteligentes	25
2.1.2.10 Manufatura em nuvem.....	26
2.1.2.11 Manufatura avançada.....	27
2.1.3 Características da Transformação digital.....	27
2.2 GESTÃO DE PESSOAS - GP	29
2.2.1 Tipos organizacionais e a transformação da área de gestão de pessoas.....	31
2.2.2 Tipos organizacionais e práticas de gestão de pessoas (GP).....	35
2.2.2.1 Recrutamento e Seleção.....	35
2.2.2.2 Avaliação de Desempenho	38
2.2.2.3 Desenvolvimento	39
2.2.2.4 Recompensas	41
2.2.2.5 Carreira e sucessão	43
3 METODOLOGIA.....	47

3.1 CONCEITUAÇÃO DOS TERMOS	48
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	51
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	52
3.5 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	54
3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	58
4.1 DESCRIÇÃO E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS ADOTADAS PELAS EMPRESAS.....	58
4.1.1 Empresa 1.....	58
4.1.2 Empresa 2.....	63
4.1.3 Empresa 3.....	64
4.1.4 Empresa 4.....	65
4.1.5 Empresa 5.....	66
4.1.6 Empresa 6.....	68
4.1.7 Empresa 7.....	69
4.1.8 Empresa 8.....	69
4.1.9 Empresa 9.....	70
4.1.10 Empresa 10.....	71
4.2 TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL	73
4.2.1 Empresa 1.....	76
4.2.2 Empresa 2.....	88
4.2.3 Empresa 3.....	92
4.2.4 Empresa 4.....	97
4.2.5 Empresa 5.....	101
4.2.6 Empresa 6.....	107
4.2.7 Empresa 7.....	112
4.2.8 Empresa 8.....	115
4.2.9 Empresa 9.....	119
4.2.10 Empresa 10.....	123
4.3 CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	128
4.3.1 Empresa 1.....	131
4.3.2 Empresa 2.....	136
4.3.3 Empresa 3.....	140
4.3.4 Empresa 4.....	144

4.3.5 Empresa 5.....	145
4.3.6 Empresa 6.....	148
4.3.7 Empresa 7.....	151
4.3.8 Empresa 8.....	153
4.3.9 Empresa 9.....	156
4.3.10 Empresa 10.....	158
4.4 TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	161
4.4.1 Empresa 1.....	164
4.4.2 Empresa 2.....	166
4.4.3 Empresa 3.....	168
4.4.4 Empresa 4.....	170
4.4.5 Empresa 5.....	171
4.4.6 Empresa 6.....	173
4.4.7 Empresa 7.....	174
4.4.8 Empresa 8.....	176
4.4.9 Empresa 9.....	177
4.4.10 Empresa 10.....	179
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	181
REFERÊNCIAS	187
ANEXO 1.....	193

1 INTRODUÇÃO

As organizações são impactadas por mudanças ambientais como os avanços tecnológicos e científicos, velocidade da transmissão de informações, transformações sociais e políticas. No século XXI, tais mudanças e seus impactos nas organizações se intensificaram, em virtude da chamada transformação digital, que modifica o modo que vivemos, trabalhamos e nos relacionamos (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014; SCHWAB, 2016).

Schwab (2016) aborda cinco revoluções econômicas e sociais que a sociedade vivenciou, sendo uma revolução agrícola e quatro revoluções industriais. As revoluções industriais com características disruptivas tiveram um forte impacto na eficiência dos processos e aumento da produtividade. A primeira revolução industrial consistiu no advento da máquina a vapor; a segunda, a descoberta e uso da eletricidade; a terceira foi a criação e propagação dos computadores e telecomunicações. A quarta revolução consiste na revolução digital, diante de um aspecto ubíquo e onipresente que compreende a associação dos domínios físico, digital e biológico. Tal revolução vem sendo denominada quarta revolução industrial ou Indústria 4.0 (SCHWAB, 2016).

O conceito e as tecnologias da Indústria 4.0 é objeto de estudo frequente nos últimos anos, contudo nem sempre os resultados das pesquisas são claros. Além disso o termo Indústria 4.0 carrega a conotação de manufatura, mas entendemos que as mudanças digitais que impulsionam a Indústria 4.0 vão além da manufatura, abrangendo todos os campos, inclusive a área de serviços (AGOLLA, 2018; PEREIRA; ROMERO, 2017; SCHWAB, 2016). Diante disso, esta pesquisa utilizará o termo Transformação digital para sinalizar a influência da Indústria 4.0 ou quarta revolução industrial para além do domínio estrito da manufatura (MATT; HESS; BENLIAN, 2015).

A Transformação digital engloba um conjunto de conceitos como *Cyber-físicas* (CPS), Internet das Coisas, *Big Data*, Manufatura em nuvem, entre outros conceitos. E surgiu para dar ênfase à nova era industrial, a qual é manifestada pela combinação de softwares e redes, sistemas e máquinas inteligentes que estão conectados, permitindo de forma autônoma controlar todo o chão de fábrica em resposta ao ambiente e aos objetivos estratégicos da organização, e que levam a processos de fabricação inteligente, causando a ruptura da terceira revolução industrial (AGOLLA, 2018; KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013; PEREIRA; ROMERO, 2017; SCHWAB, 2016).

Com a transformação na sociedade compreendemos alguns tipos organizacionais que se estruturaram de forma a atender o atual cenário, porém esses tipos organizacionais não significam que tipos anteriores tenham deixado de existir, e sequer que os tipos emergentes tenham se tornado tipos dominantes. Os tipos organizacionais que destacamos são: 1) Organização Burocrática/Mecânica com características que demandam controle sobre toda a estrutura de modo a manter a performance em um ambiente estável; 2) Organização orgânica caracterizada por um ambiente dinâmico e complexo que passa a estimular a inovação, flexibilidade e novas capacidades e; 3) Organização da Transformação digital caracterizada pelo incentivo e uso exponencial de meios tecnológicos/digital para a eficácia da organização (BARON; JENNINGS; DOBBIN, 1988; BURNS; STALKER, 1961; JUNIOR, 2009; LARKIN, 2017; MINTZBERG, 2006; MORGAN, 2002; SCHWAB, 2016).

Diante do atual contexto, Móscas, Cereja e Bastos (2014, p. 1) afirmam que “o conhecimento – mais do que terra, capital ou trabalho – vem se tornando o fator-chave da produção e da geração de riqueza. E como o conhecimento está nas pessoas, é delas que a organização precisa saber cuidar”. Para isto, a gestão de pessoas passará a utilizar de inúmeras estratégias e processos inteligentes para engajar talentos a atuar nos propósitos atuais e futuros da organização (MIHALCEA, 2017).

De acordo com Benešová e Tupa (2017), no atual cenário, caberá à gestão de pessoas a responsabilidade estratégica pelo desenvolvimento dos colaboradores, sendo que os requisitos relacionados à qualificação e às competências dos empregados serão maiores do que nas revoluções organizacionais anteriores. Sistemas inteligentes começaram a fazer parte de forma intensa da estrutura da gestão de pessoas, permitindo melhorar a eficácia no desempenho organizacional, uma vez que possibilita lidar com um grande volume de informações e com análise em tempo real, conduzindo a melhor decisão (LARKIN, 2017; TOMANNA, 2018). Para Cerika e Maksumic (2017), à medida que as novas tecnologias se incorporam ao nosso contexto, a inovação contínua torna-se mais necessária, impulsionando o campo da gestão de pessoas a promover um ambiente de aprendizagem permanente.

Até a década de 80, as atividades referentes à gestão de pessoal concentravam-se na área de “recursos humanos”, cujo foco era mais administrativo e com características mais burocráticas. A partir do ano de 2000, a competição, os mercados e novas tecnologias, entre outros, passam a demandar um reposicionamento na área de recursos humanos, exigindo maior foco estratégico. Após essa época, de forma a acompanhar as mudanças organizacionais, ocorre a transformação dos processos de gestão de pessoas, que envolve principalmente recrutamento

e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento, recompensas, carreira e sucessão (DUTRA, 2016; MORGAN; 2002; SCHWAB, 2016; STONE *et al.*, 2015).

Esta pesquisa analisou o impacto da transformação digital nas práticas de gestão de pessoas. Para tanto, investigou como tais práticas se alinham em organizações cuja lógica de negócios está mais ou menos sujeita ao contexto da transformação digital. Ou, posto de outra forma, investigou se e como organizações mais pressionadas (e aderentes) à transformação digital alteram suas práticas de gestão de pessoas em consonância com as mudanças tecnológicas decorrentes de seu contexto de operação e suas estratégias. Para tanto, analisou organizações atuando em contextos de negócios mais “clássicos” (típicos de “revoluções” organizacionais anteriores) em comparação com organizações atuantes no contexto da transformação digital.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) na delimitação da pesquisa busca os limites para a investigação, e neste estudo os limites estão relacionados ao: i) assunto; ii) extensão; iii) objetivo; e vi) espaço.

Quanto ao assunto, esta pesquisa limita-se a estudar as práticas de gestão de pessoas - recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento, recompensas, carreira e sucessão - em organizações burocráticas/mecânicas, organizações orgânicas, e organizações atuando no contexto da Transformação digital (adianta-se aqui a tipologia que se utilizou neste estudo para classificar as organizações, sendo a última, por simplicidade, denominada organizações da Transformação digital).

Quanto a extensão e espaço, este estudo analisou organizações que atuam em contexto de revoluções anteriores e da transformação digital, para isso analisou organização do setor bancário e *startups* vinculadas a esse banco. O objetivo está na capacidade de poder extrair informações e analisar de acordo com a proposta dessa pesquisa.

O estudo é identificado como sendo qualitativo, utilizando da análise exploratória para pesquisar as organizações selecionadas (e suas práticas de gestão de pessoas).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Esta investigação foi realizada em organização do setor bancário atuando em contextos

de negócios mais “clássicos” (típicos de “revoluções” organizacionais anteriores) em comparação com organizações atuantes no contexto da transformação digital. Tendo em vista os aspectos supracitados, este trabalho buscou responder:

Como diferentes tipologias organizacionais impactam nas práticas de gestão de pessoas?

A pesquisa foi realizada mediante estudo de casos múltiplos, de modo mais específico, analisou-se uma organização do setor bancário tradicional e algumas *startups* vinculadas a este banco, de forma a comparar tipologias organizacionais - organização burocrática/mecânica, organização orgânica e transformação digital - e as práticas de gestão de pessoas de organizações que atuam em setores correlatos e sob mesma gestão corporativa. A ideia é que, mediante contraste, se possam diferenciar práticas de gestão de pessoas utilizadas por organizações em diferentes contextos, enfatizando o que é característico da Transformação digital.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados os objetivos da pesquisa, sendo separados em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas em organizações da Transformações digital, comparando-as à organização burocrática/mecânica e organização orgânica.

1.3.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- a) Elaborar uma proposição de práticas de gestão de pessoas para organizações segundo sua tipologia organizacional (Organização Burocrática/mecânica, Organização Orgânica e na Transformação digital).
- b) Investigar características organizacionais em termos da tipologia escolhida (Organização Burocrática/mecânica, Organização Orgânica e na Transformação

digital) presentes nas organizações pesquisadas;

- c) Investigar as práticas de gestão de pessoas em cada fase da transformação organizacional (Organização Burocrática/mecânica, Organização Orgânica e na Transformação digital) presentes nas organizações pesquisadas;
- d) Analisar a relação das tipologias organizacionais e as práticas de gestão de pessoas propostas para cada fase organizacional tendo por base organizações selecionadas, com vistas a validar, refutar ou aperfeiçoar a proposição das práticas de gestão de pessoas segundo a tipologia organizacional

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICAS E PRÁTICAS

Ainda que a Transformação digital esteja em voga, o tema é jovem em relação aos estudos organizacionais e há um amplo espaço para pesquisas, destacando-se o aspecto do capital humano (PEREIRA; ROMERO, 2017; RENNUNG; LUMINOSU, 2016). Publicações que tratam da questão da gestão de pessoas na Transformação digital são iniciantes, e sugerem que sejam realizados mais estudos nesta área (BANCO MUNDIAL, 2018; BENEŠOVÁ; TUPA, 2017; EROL *et al.*, 2016; JOHNSON; LUKASZEWSKI; STONE, 2016; TAIPALE, 2016; PEREIRA; ROMERO, 2017).

De acordo com Schwab (2016), com a quarta revolução vislumbra-se um contexto com mudanças cada vez mais presentes nas organizações e na sociedade, as quais se configuram a uma velocidade e intensidade jamais vistas antes. De acordo com Baig et al. (p. 2, 2020) avançamos 5 anos de Transformação digital em 8 semanas, grande parte dos serviços passam a ser executados de forma digital, a alteração do modo de trabalhar aconteceu praticamente da noite para o dia e são disponibilizados – produto/serviço - aos clientes de maneira interativa, de modo a levar a onde o cliente está.

Este contexto afeta e irá afetar ainda mais a maneira como as organizações trabalham com as pessoas, que são responsáveis pelas características que as tornam únicas e as diferenciam das demais (ULRICH *et al.*, 2013).

Desta forma, uma justificativa teórica desta pesquisa é contribuir para discutir a relação entre a gestão de pessoas e a Transformação digital, elucidando lacunas conceituais sobre o tema. Por exemplo, investigando se organizações da transformação digital demandam novas práticas de gestão de pessoas e como são tais práticas, em contraposição às práticas em uso por organizações burocráticas/mecânicas e orgânicas.

Em relação à justificativa prática, entende-se que a compreensão da interação entre práticas de gestão de pessoas e o contexto da transformação digital poderá orientar organizações a repensarem suas práticas de modo a torná-las mais adequadas, visando obter maior envolvimento e comprometimento das pessoas, aumentando a produtividade, qualidade, velocidade na concepção de tecnologias, otimização de processos, e velocidade de resposta ao ambiente. Para Abele *et al.* (2015), as empresas apenas conseguiram se adaptar a este novo contexto com a capacidade dos seus colaboradores, a partir de respostas criativas e inovadoras. Benešová e Tupa (2017) abordam que apenas os funcionários que são competentes poderão gerir as novas tecnologias, sendo de responsabilidade das organizações – da gestão de pessoas - o desenvolvimento da mão de obra qualificada.

As pesquisas sobre o tema têm a implicação prática de auxiliar no planejamento de ações de gestão de pessoas, bem como despertar o interesse das organizações no sentido de repensar suas práticas estratégicas de gestão de pessoas para o contexto da transformação digital. A gestão de pessoas passará a fazer uso sistemático de sistemas inteligentes, que possibilita trabalhar com um conjunto de informações em tempo real e com isso, proporcionando melhoria no desempenho organizacional (LARKIN, 2017; TOMANNA, 2018).

Muitos pesquisadores abordam a extinção de cargos e a criação de novas funções dentro da organização. Para que tudo isso aconteça de forma harmônica, a área de gestão de pessoas precisará atuar de forma incisiva na construção do desenvolvimento humano, de modo que organizações e pessoas alcancem os seus resultados e tenham sucesso no advento da quarta revolução industrial (BENEŠOVÁ; TUPA, 2017; EROL *et al.*, 2016).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Na fundamentação teórica apresentamos os principais conceitos trabalhados nesta pesquisa. Inicialmente, a explicação do conceito da Transformação digital, trazendo primeiramente o contexto histórico das transformações organizacionais até o atual cenário com a Transformação digital, os conceitos e as tecnologias envolvidas. Em seguida, discorreremos sobre as Práticas de Gestão de Pessoas e a transformação das práticas quanto aos aspectos das tipologias organizacionais (Burocrática/mecânica, Orgânica e na Transformação digital). E por fim, a proposição de um modelo abordando os constructos-base do trabalho – tipologias organizacionais e práticas de gestão de pessoas –, assim como suas definições.

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A seguir será apresentado o processo histórico das revoluções econômicas e sociais até chegar à Transformação digital.

2.1.1 As revoluções econômicas e sociais

Schwab (2016) em seu livro “A Quarta Revolução Industrial” afirma que as revoluções econômicas e sociais podem levar anos até serem reconhecidas como uma nova fase da humanidade. Tais revoluções começam a ser desencadeadas a partir do desenvolvimento de novas tecnologias e das novas formas de como o mundo é percebido pela sociedade, que irão impactar em alterações significativas nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos. Schwab (2016) descreve cinco revoluções econômicas e sociais que a sociedade atravessou, sendo quatro delas com cunho industrial (Figura 1).

FIGURA 1 – LINHA DO TEMPO



Fonte: Autoria própria

A primeira revolução aconteceu cerca de 10.000 anos atrás e teve como principal característica a passagem da vida nômade para a agricultura. Esta revolução, chamada de revolução agrícola, foi originada a partir da domesticação dos animais e assim, aliando a força dos animais à humana, para produção, transporte e comunicação. Esta revolução, proporcionou aumento da produção de alimentos, permitindo o povoamento humano cada vez mais intenso, o que favoreceu a urbanização e os surgimentos das cidades (SCHWAB, 2016).

Em seguida, a sociedade vivenciou as revoluções industriais. A primeira revolução ocorreu entre 1760 e 1840, teve como principal desencadeador a passagem da força muscular para a energia mecânica, com o surgimento das ferrovias e da máquina a vapor. Nesta revolução de forma progressiva, ocorre a substituição das atividades artesanais pelas máquinas e ferramentas, e as atividades passam a ser controladas por uma pessoa – chamado de patrão. A segunda revolução industrial teve início no final do século XIX e início do século XX, foi marcada pela descoberta e uso da eletricidade, bem como da linha de montagem, iniciada por Henry Ford, possibilitando a produção em massa. A terceira revolução industrial, é caracterizada pelo advento dos computadores e telecomunicações, sendo também chamada de revolução digital ou do computador. É marcada pelo desenvolvimento e uso de semicondutores e *mainframes* em 1960, pela computação pessoal entre 1970 a 1980, e chegando a internet em 1990 (CHEN, 2017; KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013; SCHWAB, 2016).

As revoluções supracitadas trouxeram benefícios sociais e econômicos imensuráveis para a sociedade e a economia, as inovações disruptivas tiveram forte impacto nos processos industriais, utilizando da máquina a vapor, eletricidade ou tecnologia digital para aumentar a produção e a eficiência nos processos (PEREIRA; ROMERO, 2017; LASI *et al.*, 2014).

Atualmente o foco passou a ser a quarta revolução industrial, no final da primeira década dos anos 2000. O conceito de Transformação digital surgiu para dar ênfase à nova era industrial, representada pelos avanços tecnológicos nos processos de produção da terceira revolução industrial, e vem conduzindo a mudanças de paradigmas no processo industrial. A Transformação digital é manifestada pela revolução digital, com características mais ubíqua, utilizando da combinação de softwares e redes, sistemas e máquinas inteligentes que estão conectados, e que causam a ruptura da terceira revolução industrial. É a fusão dessas tecnologias, bem como a relação entre os domínios físicos, digitais e biológicos que torna a era da Transformação digital diferente das revoluções anteriores. Atualmente, a Transformação digital é um dos tópicos mais discutidos entre os acadêmicos e profissionais da área, e é marcada pela revolução digital, com foco na criação de produtos e processos inteligentes (HERMANN; PENTEK; OTTO, 2016; SCHWAB, 2016; YILMAZ; AYGÜN; TANRIKULU, 2017).

De acordo com Kagermann, Wahlster e Helbig (2013), a Transformação digital é caracterizada por ser constituída de ambientes inteligentes, que tem a capacidade de gerir os processos e produtos com mais eficiência e lucratividade. Para tanto, acontece a interação de forma natural com seres humanos, máquinas e recursos, e como resultado de produtos inteligentes. Com a Transformação digital torna-se possível produzir produtos únicos – personalizados - ou com baixa produção e ainda gerando retorno para a organização.

Para Hermann, Pentek e Otto (2016) o fascínio pela Transformação digital se deve a dois fatores chaves. O primeiro motivo é o fato da quarta revolução industrial ser observada *a priori*, o que permite as empresas e centros de pesquisas nortear o futuro e, assim, antecipar e trabalhar intensamente frente ao processo de revolução digital. O segundo motivo é o impacto econômico que esta revolução traz ao processo produtivo, proporcionando aumento na eficiência operacional, além de novos modelos de negócios, produtos e serviços.

Schwab (2017) afirma três razões que justificam a sociedade estar atravessando a quarta revolução industrial, sendo: 1) Velocidade: representada pelo avanço exponencial na qual novas tecnologias são desenvolvidas e simultaneamente melhoradas, e com esta mesma velocidade se fazem presente nos diversos pontos de contato. Enquanto a primeira revolução industrial demorou 120 anos para sair da Europa, a internet em 10 anos atingiu 2 bilhões de pessoas no mundo; 2) Amplitude e profundidade: a revolução vai muito além de modificar como as coisas são feitas, ela também irá impactar na forma que somos; e 3) Impacto sistêmico: consiste na transformação de sistemas inteiros, países, indústrias, empresas e toda a sociedade, uma vez que passam a estar interconectados.

Diante do atual ambiente dinâmico, com rápidas mudanças resultantes do avanço tecnológico e da globalização, ocorrem alterações nos ciclos dos produtos e mercados, fazendo-os mais instáveis. As grandes transformações têm levado as organizações a trabalhar ativamente para aumentar a produtividade e a competitivamente. Desse modo, o conceito de Transformação digital surge com a pretensão de proporcionar estratégias que conduzem a competitividade no futuro (RENNUNG; LUMINOSU, 2016).

De acordo com Baig et al. (p. 2, 2020) avançamos 5 anos de Transformação digital em 8 semanas, conforme destaca:

Os bancos passaram para as equipes remotas de vendas e serviços e lançaram o alcance digital para os clientes, a fim de fazer acordos flexíveis de pagamento para empréstimos e hipotecas. Os supermercados mudaram para pedidos e entregas on-line como o principal negócio. Escolas em muitos locais têm 100% de aprendizado on-line e salas de aula digitais. Os médicos começaram a fornecer telemedicina, auxiliada

por uma regulamentação mais flexível. Os fabricantes estão desenvolvendo ativamente planos para fábricas e cadeias de suprimentos “apagadas” [...].

O termo Indústria 4.0 entrou em pauta em 2011 na feira de Hannover, quando o governo alemão anuncia a Indústria 4.0 (do alemão *Industrie 4.0*) como uma das suas principais estratégias para fortalecer a competitividade da indústria alemã. A competição global no setor de engenharia leva a Alemanha a buscar posicionamento competitivo diante dos seus concorrentes, liderando medidas preparatórias para o futuro da fabricação (HERMANN; PENTEK; OTTO, 2016; KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013). O termo Indústria 4.0 tornou-se desde então prioridade nos centros de pesquisas, universidades e empresas. Não obstante, o conceito utilizado para a Indústria 4.0, que evidencia o novo ambiente industrial e a progressão tecnológica, apresenta divergência entre especialistas e carência de entendimento sobre o que a chamada Indústria 4.0 resultará nos próximos anos.

Como termo Indústria carrega a conotação de manufatura, neste trabalho utiliza-se o termo Transformação digital para assim abranger outros setores de atividade econômica (MATT; HESS; BENLIAN, 2015; PEREIRA; ROMERO, 2017). A seguir serão discutidos conceitos e tecnologias aos quais a Transformação digital é associada.

2.1.2 Conceitos e tecnologias da Transformação digital

Um conjunto de conceitos e tecnologias estão associados e tornam característica a Transformação digital: a Internet das coisas; a Internet de serviços; os Sistemas Ciber-físicos (*Cyber-Physical Systems - CPS*); a Computação em Nuvem (*Cloud Computing*); o *Big Data*; a Robótica Avançada; a Manufatura Aditiva; a Inteligência Artificial; os Ambientes inteligentes; a Manufatura em nuvem; e a Manufatura avançada. Tais conceitos e tecnologias às vezes se combinam, não sendo muito claros os seus limites.

2.1.2.1 Internet das coisas (IoT)

Internet das coisas é descrita por Schwab (2016) como a integração à internet entre as coisas – produtos e serviços - e as pessoas a partir de plataformas e tecnologias conectadas. Haller, Karnouskos, Schroth (2008, p. 15) definem Internet das coisas como sendo:

Um mundo onde os objetos físicos são perfeitamente integrados a rede de informações e onde os objetos físicos podem se tornar participantes ativos nos processos de negócios. Os serviços estão disponíveis para interagir com esses "objetos inteligentes"

pela Internet, consultar seu estado e qualquer informação associada a eles, levando em conta questões de segurança e privacidade.

Com o uso de sensores, sistemas de controles, análise de dados e mecanismos de segurança, a Internet das coisas é capaz de estabelecer conectividade com os objetos físicos, sistemas e serviços, o que permite a comunicação entre objetos e o compartilhamento de informações. O impacto da Internet das coisas acontecerá em diversas áreas, tais como, processo de automação, produção industrial, sistema de logística, processos de negócios, gerenciamento de processos e transportes (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013; PEREIRA; ROMERO, 2017).

2.1.2.2 Internet de serviços (IoS)

Com características similares à Internet das coisas, a Internet de serviços é aplicada aos serviços ao invés de objetos físicos (PEREIRA; ROMERO, 2017). A Internet de serviços é referida aos serviços internos e interorganizacionais que são oferecidos, sendo utilizado pelos membros da cadeia de valor e executados pelo *big data* e pela computação em nuvem (PARLAMENTO EUROPEU, 2016).

2.1.2.3 Sistemas Ciber-físicos (*Cyber-Physical Systems - CPS*)

Sistemas Ciber-físicos compreendem como tecnologias disruptivas que permitem o gerenciamento de sistemas conectados entre os ambientes físicos e os computacionais. O CPS no âmbito de fabricação consiste em máquinas inteligentes; com recursos de armazenamento e troca de informações de forma autônoma; capacidade de estimular ações e o controle de toda a produção. O CPS tem o potencial de gerenciar o *Big Data* e aumentar a interconectividade das máquinas, com o propósito de atingir objetivos diferentes na fábrica inteligente. O CPS tem efeitos significativos nos processos industriais, que envolve todo o processo de fabricação, engenharia, a utilização de materiais e redes de suprimentos, bem como a gestão do ciclo de vida dos produtos (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013; LEE; BAGHERI; KAO, 2015).

2.1.2.4 Computação em Nuvem (*Cloud Computing*)

Os dados que são gerados no chão de fábrica podem ser processados através da

computação em nuvem. A computação em nuvem possibilita o acesso a rede onipresente e com agrupamento de recursos que são compartilhados, como por exemplo, o uso de redes, servidores, armazenamentos, aplicativos e serviços configuráveis. (CHEN, 2017; ZHONG *et al.*, 2017). De acordo com as recomendações do Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia – NIST (2011), a computação em nuvem apresenta cinco características que são consideradas essenciais: Autoatendimento sob demanda, amplo acesso à rede; agrupamento de recursos; elasticidade rápida e serviço medido. O modelo de computação em nuvem apresenta quatro modelos de implantação, sendo público, privado, comunitário e híbrido (PERTER; GRANCE, 2011). O modelo pode ser fornecido por software, plataforma e infraestrutura. A computação em nuvem pode fazer parte de diferentes portes de empresas, uma vez que exige valores mínimos de investimentos.

2.1.2.5 *Big Data*

Com o uso cada vez mais intenso de sensores e máquinas em rede vem produzindo continuamente um grande volume de informações, sendo conhecido como *Big Data*. Ao extrair as informações geradas, uma análise precisa é possível, o que até então pelo uso de análises convencionais não o era, as informações ainda ocultas passam a ser descoberta e as decisões que eram reativas passam a ser proativas em um sistema considerado complexo. A visibilidade dos parâmetros de maior impacto e variação no rendimento acontecem em tempo real (ZHONG *et al.*, 2017).

2.1.2.6 Robótica Avançada

De acordo com Schwab (2016, p. 25), em breve, com o avanço da tecnologia, ocorrerá a transformação na “colaboração entre seres humanos e máquinas em uma realidade cotidiana”. Os robôs apresentam cada vez mais características que os tornam mais adaptáveis e flexíveis, uma vez que o processo para criação robótica – estrutural e funcional - passou a ser influenciado por estruturas biológicas complexas. No passado os robôs requeriam de programação a partir de unidades autônomas, hoje os robôs podem acessar dados remotos através da nuvem, o que permite com que se comuniquem com uma rede de outros robôs.

2.1.2.7 Manufatura Aditiva

A manufatura aditiva é compreendida como a capacidade das máquinas em produzirem partes, peças e componentes a partir da deposição de material que ocorre em camadas. Este processo pode ser executado pelas chamadas impressoras 3D. A execução da impressão em 3D se assemelha a de uma impressora convencional (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2017). Atualmente alguns setores, tais como a aeroespaciais e hospitais, vem produzindo produtos críticos a partir do uso da tecnologia de impressão 3D (CHEN, 2017).

Schwab (2016, p. 31) aborda que a fabricação em 3D será associada “à edição de genes para produzir tecidos vivos, reparação e regeneração dos tecidos – um processo chamado bioimpressão tridimensional”. Esta técnica já foi utilizada para a concepção de pele, osso, coração e tecido vascular. A concepção de órgãos transplantados também será possível, a partir de camadas impressas de células do fígado. Alguns investigadores já estão trabalhando em 4D, que corresponde a uma tecnologia que tem a capacidade de criar produtos capazes de fazer modificações em si mesmo conforme vão ocorrendo as alterações ambientais, como calor e umidade.

2.1.2.8 Inteligência Artificial - IA

A Inteligência artificial tem a capacidade de aprender a partir de situações anteriores, identificando sugestões e automação para os processos futuros de tomada de ações complexas, o que ocorre de forma mais rápida e eficiente, uma vez que considera as experiências passadas para novas oportunidades, sem a intervenção humana. Na inteligência artificial temos atualmente veículos autônomos, como carros sem motoristas, *drones*, aviões e barcos sem pilotos, além de outros objetos que são imersos na IA (SCHWAB, 2016).

2.1.2.9 Ambientes Inteligentes

De acordo com Kagermann, Wahlster e Helbig (2013, p. 19), a partir dos ambientes inteligentes, os seres humanos, máquinas e recursos se comunicam um com o outro de forma autônoma e integrada. Essa comunicação se dá com a utilização completa da tecnologia, com o uso de diversos sensores e dispositivos inteligentes, e com modelos para tomada de ações rápidas, possibilitando otimizar a produção com menos interrupção, maior eficiência e

qualidade dos produtos e serviços (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013; ZHONG *et al.*, 2017). De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (2016), os dispositivos presentes nas unidades da empresa ou até mesmo em empresas diferentes, possibilitam a troca de informações quanto a compras, estoques e cadeia produtiva de forma instantânea, otimizando todo o sistema de logística. Estas tecnologias irão permitir, a partir da conectividade dos dispositivos, máquinas, módulos de produção e produtos, a comunicação de forma independente, agilidade no diagnóstico e nas ações para todo o chão de fábrica, ensejando um ambiente inteligente.

A quarta revolução industrial possibilita conectar o ambiente inteligente com toda a cadeia de produção, proporcionando aos clientes produtos únicos, novos, que atendem suas necessidades e são mais sustentáveis. Isso tudo é possível a partir dos dados que são coletados e analisados, recebido dos produtos e aplicativos inteligentes que estão conectados com a internet. A tecnologia também possibilita que os clientes participem e contribuam para melhoria no *design* de produção (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013; PEREIRA; ROMERO, 2017).

Shrouf, Ordieres e Miragliotta (2014) descrevem as principais características dos ambientes inteligentes e como elas podem melhorar a sustentabilidade das fábricas. As características discutidas em seu artigo são: personalização em massa; flexibilidade; visibilidade e tomada de decisão otimizada; novos métodos de planejamento; geração de valores dos dados coletados no *Big Data*; novos serviços; monitoramento remoto; automação e mudança de função; manutenção proativa; cadeia de suprimentos conectada; e gerenciamento de energia e produção. Estas características possibilitam os ambientes inteligentes controlar a complexidade de todo o sistema de produção, com mais eficiência nos processos e produtos (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013).

2.1.2.10 Manufatura em nuvem

Manufatura ou fabricação em nuvem refere-se à capacidade de gerir as informações recebidas de cada produto a partir da computação em nuvem. Cada produto recebe uma informação digital, através dos chips RFID (identificação por radiofrequência) ou os chamados *mini transponders*, as informações geradas por cada produto podem ser compartilhadas ao longo da linha de produção – desde a sua criação, simulação, fabricação, testes, manutenção e até o pós-venda. Assim os produtos podem se comunicar uns com os outros, sem a interferência

humana (PARLAMENTO EUROPEU, 2016; ZHONG *et al.*, 2017).

Com a computação em nuvem, as informações geradas por cada produto são recebidas e analisadas; assim, todo o processo de produção é revelado, o que permite detectar automaticamente e tomar ações instantâneas como, por exemplo, saber quando uma máquina apresenta algum processo de degradação ou desgaste dos componentes, o que poderia ser considerado demorado ou até mesmo tardio se fosse analisado pelos métodos tradicionais. Algumas ações podem ser executadas pelo próprio sistema, que quando necessário tem a capacidade de ajustar os seus próprios parâmetros (CHEN, 2017; PARLAMENTO EUROPEU, 2016).

2.1.2.11 Manufatura avançada

Os Estados Unidos utilizaram o termo “fabricação avançada” em 2011, com o propósito de estabelecer medidas contra a desindustrialização. O termo é aplicado para o gerenciamento das informações, automação, computação, *software*, detecção e redes ou a partir de produtos de tecnologias avançadas pelas ciências físicas e biológicas, como na área de nanotecnologia, química e biologia. A manufatura avançada envolve as possíveis maneiras para fabricar os produtos já existente ou a fabricação de novos produtos, criando e mantendo sua qualidade (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013).

Na manufatura avançada o uso de sistema de gestão da produção permite a coleta de dados em tempo real por meio de sensores em rede. Assim, com a integração de equipamento aos sistemas automatizados, a produção torna-se mais flexível, customizada e otimizada; na linha de produção é possível a adaptação automática dos processos, com produtos e peças rastreáveis, estas que podem se comunicar uns com os outros. Estas características representam alguns dos aspectos fundamentais da tecnologia disruptiva (POSADA, 2015).

2.1.3 Características da Transformação digital

As tecnologias da Transformação digital estarão presentes em todas as áreas de uma empresa e participaram ativamente das atividades dos seres humanos em diversos campos, o que irá provocar inúmeras transformações econômicas e sociais nos próximos anos. As tecnologias irão desencadear novos modelos de negócios, alterando o modo como as empresas

se relacionam com os clientes e fornecedores, assim como o layout das empresas (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2016).

A trajetória em direção a Transformação digital ocorrerá em um processo evolutivo, as empresas passarão por um processo de reconfiguração em sua estrutura para poder absorver e desfrutar de todos os recursos tecnológicos da Transformação digital, tornando os modelos convencionais de produção progressivamente ineficientes (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2017; KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013).

As principais características da Transformação digital são: (a) interoperabilidade, (b) virtualização, (c) descentralização, (d) produção em tempo real, (e) orientação de serviços, e (f) modularidade (HERMANN; PENTEK; OTTO, 2016; PARLAMENTO EUROPEU, 2016). A seguir será discutido cada uma destas características:

- a) Interoperabilidade: a partir dos sistemas Ciber-físicos - CPS é possível ter a integração entre os seres humanos e as fábricas inteligentes. Os CPS que estão dentro de um ambiente – suportes de peça, estação de montagem, e produtos – tem a capacidade de se comunicarem um com os outros, isto ocorre a partir de redes abertas;
- b) Virtualização: os CPS têm a capacidade de controlar os processos físicos. Os sensores estão conectados com modelos de plantas virtuais e de simulação, criando uma cópia virtual da fábrica inteligente. Esta cópia permite a visibilidade de quando houver falhas humanas, configuração da execução do trabalho e sistemas de segurança são disponibilizados.
- c) Descentralização: os CPS têm a capacidade de tomar decisões de forma autônoma. Intervenção humana, apenas acontece em atividades que são categorizadas por apresentar alguma “falha”, que exige um certo nível de abstração.
- d) Produção em Tempo Real: Os dados são coletados e analisados em tempo real, fornecendo *insights* simultaneamente.
- e) Orientação de serviços: os dados e serviços se tornam disponíveis em rede aberta, o que possibilita serem oferecidos tanto internamente quanto através das empresas.
- f) Modularidade: Permite adaptação flexível quando necessário substituir ou expandir módulos individuais.

A Transformação digital expõe potencial para atingir a cadeia de valor, otimizar os processos, aumentar a qualidade dos produtos e o relacionamento entre os clientes, estruturando novos modelos de negócios e as formas de trabalhar (PEREIRA; ROMERO, 2017). Schwab

(2016) propõe que as empresas, governo e os líderes devem se esforçar para a reformulação das estruturas econômicas e organizacionais em direção aos recursos digitais.

Na Transformação digital o papel do fator humano também passará por mudanças. As competências e qualificação dos trabalhadores são considerados aspectos chaves para o sucesso de uma Fábrica Inteligente. A gestão de recursos humanos e demais entidades de ensino precisam atuar em consonância com a Transformação digital para formação e desenvolvimento da mão de obra qualificada (BENEŠOVÁ; TUPA, 2017).

O próximo tópico irá abordar a gestão de pessoas diante deste novo ambiente de grandes transformações.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS - GP

As organizações deverão criar mecanismos para atender as novas demandas e as pressões tanto internas quanto externas de um ambiente exigente e complexo (MITCHELL; OBEIDAT; BRAY, 2013). Beer (1997) destaca a competitividade, a globalização e as tecnologias como sendo as principais razões na transformação da área de gestão de recursos humanos.

Dutra (2016, p. 17) define GP como “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Assim, a GP tem o papel de estimular a participação de todas as pessoas – colaboradores da organização – envolvidas no alcance dos objetivos tanto da organização, quanto dos indivíduos. Quando as pessoas estão envolvidas com a organização, elas deverão os processos de forma harmônica, fazendo parte da estratégia do negócio e aumentando as forças da organização. Agora, se as pessoas não estão envolvidas, provavelmente não estarão conectadas com a estratégia do negócio, o que implicará em resultados desfavoráveis a organização.

Para Ulrich *et al.* (2013) a organização tem alguns desafios para que possam permanecer competitivas diante do contexto imprevisível e de rápidas mudanças. Assim, cabe a GP auxiliar a organização a atender estes desafios, para isto precisa demonstrar as seguintes competências i) De fora para dentro: gerir as transformações externas em ações para a organização; ii) Negócios-pessoas: o foco está na organização e no capital humano; iii) Individual-organizacional: trabalhar nas habilidades dos colaboradores e na capacidade da organização; iv) Evento-sustentabilidade: a GP atua em todo o contexto da organização de

forma estratégica; v) Passado-futuro: a GP passa a incorporar as mudanças atuais e futuras em sua estrutura e; vi) Administrativo-estratégico: a GP atua no contexto diário e nas estratégias futuras.

Ao longo dos anos as atividades relacionadas a gestão de pessoas passaram por transformações para poder atender as demandas organizacionais. No início da revolução industrial as atividades da Área de Recursos humanos (ARH) eram desempenhadas pelo Departamento de Pessoal (DP) atuando nas atividades operacionais como por exemplo, nos processos de contratação, cálculo de horas, pagamento para atender principalmente aos requisitos legais. Em seguida, o DP passa a ser denominada Área de Gestão de Pessoas (AGP), que passa a trabalhar a gestão de pessoas em linha com a estratégia da organização (BEER, 1997; COLLINGS; WOOD, 2019; JUNIOR, 2009; SOVIENSKI; STIGAR, 2008; ULRICH *et al.*, 2013).

De acordo com Marras (p.24, 2011) aborda que a gestão atual de pessoas dispõe do papel de função de *staff* (executivos de GP) e a responsabilidade do executivo de linha. A função de *staff* atua propriamente como consultor interno, elaborando e trazendo instrumentos de GP aos gestores de linha, “estabelecendo diretrizes, normal e critérios de como administrar as pessoas”. O executivo de linha, que pode ser desde diretores a cargos de supervisores, que além das atividades estratégicas e soluções de problemas, apresentam a responsabilidade em gerir os colaboradores de forma a atender as necessidades do cenário atual, utilizando para isso, as ferramentas e estratégias fornecidas pelos executivos de *staff*.

De acordo com pesquisadores a GP se realiza principalmente por meio de cinco processos (ou práticas): i) recrutamento e seleção, ii) avaliação de desempenho, iii) desenvolvimento, iv) recompensas e, v) carreira e sucessão (DUTRA, 2016; FERNANDES, 2013). Tais práticas tiveram configurações diferentes segundo a fase da (r)evolução industrial e tipo predominante de organização em consonância com cada fase. A próxima seção aborda tipos organizacionais predominantes nas diversas fases da (r)evolução industrial (item 2.2.1), bem como um detalhamento das práticas de gestão de pessoas enfatizadas em cada fase (item 2.2.2). A seção culmina com a proposição de práticas de gestão de pessoas associadas à Transformação digital. Se para os tipos organizacionais anteriores (a saber, organizações burocráticas/mecânicas e orgânicas) há tipologias detalhadas, respaldadas por anos de observação e descrição, para organizações da Transformação digital os trabalhos são incipientes, e desta forma sua caracterização constitui uma proposição do presente trabalho.

2.2.1 Tipos organizacionais e a transformação da área de gestão de pessoas

A evolução no contexto econômico e social da sociedade demandou adaptação das organizações. Por ocasião da primeira e mesmo segunda revolução industrial, as organizações aumentaram sua escala de produção, expandiram seus mercados, pressionando por maior capacidade de coordenação de atividades. A este momento corresponde a emergência do modelo burocrático de organização, primando por princípios da racionalidade, impessoalidade, divisão do trabalho, eficiência produtiva, entre outros (FAYOL, 2010; TAYLOR, 2010; WEBER, 1947).

Entretanto, o aumento da complexidade ambiental a partir de meados do século XX e a necessidade de adaptar estruturas organizacionais a um ambiente cada vez mais dinâmico pôs em xeque este modelo de organização, dando espaço a organizações orgânicas com maior capacidade de respostas ao ambiente (SINE; MITSUHASHI; KIRSCH, 2006).

Por fim, a Transformação digital e suas características desafiam estruturas e processos da organização orgânica, colocando novas necessidades em termos de estruturas e processos de gestão de pessoas, dando origem às organizações da transformação digital. A presente seção explora as características de cada tipo organizacional e sobretudo as práticas de gestão de pessoas predominantes em cada fase. Atente-se que a apresentação de datas é aproximada, e demarca a aparição dos primeiros tipos organizacionais com as características mencionadas. Entretanto, o aparecimento de tais tipos não significa que tipos anteriores tenham deixado de existir, e sequer que os tipos emergentes tenham se tornado tipos dominantes – o que não acontece na maioria das vezes. Por fim, entenda-se que os tipos apresentados correspondem a tipos ideais, que orientam o entendimento da realidade organizacional, mas não correspondem à exatidão à prática das organizações (WEBER, 1947).

A **Organização Burocrática ou Mecânica** refere-se ao período seguido da Revolução Industrial até meados de 1980. A partir da Revolução Industrial, as empresas assumem cada vez mais uma estruturação organizacional de controle burocrático, pautada no princípio da impessoalidade e racionalidade, com regras e regulamentos internos ditados para toda a organização. As empresas se estruturam de forma adequada ao ambiente atual, o qual é caracterizado por mudanças lentas, gradativas, previsíveis e sem desafios, conservando e mantendo as organizações em seu *status quo* (BARON; JENNINGS; DOBBIN, 1988; BURNS; STALKER, 1961; JUNIOR, 2009; MINTZBERG, 2006).

Nas organizações Burocráticas/mecânicas as tarefas são desempenhadas de forma

operacional e rotineira, buscando a especialização. Os procedimentos e a comunicação são altamente formalizados – de forma *top-down* - e grande ênfase é dada as normas e regulamentos de forma a alinhar o comportamento dos colaboradores com os interesses da organização e de modo a manter a padronização dos produtos, evitando influências externas que possam prejudicar o desempenho dos colaboradores, principalmente do núcleo operacional. A preocupação está no controle onipresente de toda estrutura organizacional, de modo que os colaboradores atuem conforme o *script* (BURNS; STALKER, 1961; MINTZBERG, 2006).

Neste contexto, o ARH (área de recursos humanos), normalmente denominada Departamento de Pessoal (DP) assume responsabilidades como admissão; registro da carteira; cálculo das horas trabalhadas e das férias para pagamento; aplicação de ações disciplinares, entre outras atividades burocráticas, além de relação com sindicatos e coordenação interna com os outros departamentos (JUNIOR, 2009; ULRICH *et al.*, 2013).

O modelo organizacional burocrático/mecânico está presente principalmente nas organizações maduras e que apresentam ambiente simples e estável, conforme aborda Mintzberg (2006, p. 193) “a Burocracia Mecanizada é tipicamente encontrada na organização madura, grande o suficiente para ter o volume de trabalho operacional necessário para repetição e padronização e antiga o suficiente para ter sido capaz de estabelecer os padrões que deseja utilizar”. Porém, Mintzberg (2006) também alerta que o modelo pode ser encontrado em organizações pequenas quando o trabalho tende a ser operacional simples e repetitivo, e até mesmo organizações de diferentes áreas de atuação, como nos exemplos apresentado por Mintzberg (2006) como seguradoras, bancos e hotéis que atuam de forma operacional, buscando assegurar o desempenho e a previsibilidade das suas atividades.

No final do século XX, com destaque nas décadas de 1980 e 1990, houve reações com o propósito de encontrar outras formas de trabalhar, uma vez que a estrutura burocrática/mecanicista não permitia as organizações atuarem com êxito no novo ambiente com características dinâmicas e imprevisíveis (MORGAN, 2002). Assim, surgiu a **Organização Orgânica** caracterizando organizações que atuam em ambientes dinâmicos e complexos. Buscando estimular a inovação, a flexibilidade e novas capacidades organizacionais, as tarefas passaram a ser realizadas tendo como base o conhecimento, prevalecendo a comunicação e interação lateral e colaborativa, dando início à formação de estrutura matricial e por projeto, caracterizada por menos níveis de liderança, o trabalho com equipes auto gerenciáveis ou até mesmo a estruturação de equipes multidisciplinares para atender projetos específicos, principalmente com o propósito de inovar. Nestas organizações, o processo decisório tende a

ser descentralizado “*ad hoc*”. Com isso, o comando tradicional e a autoridade perdem ainda mais força, a partir da interação *bottom-up*, que fomenta a criação do conhecimento pelos colaboradores da linha de frente e que passam a receber poucas instruções vindas da gerência. A gestão, por sua vez, passa a ter o papel principal de coordenar e não controlar os colaboradores e suas atividades, o que reduz a rigidez na formalização dos processos, tarefas e comportamentos esperados (BURNS; STALKER, 1961; GRAETZ; SMITH, 2009; MINTZBERG 2006; MORGAN, 2002; TAKEUCHI; NONAKA, 2009; SCHWAB; 2016; STEWART; RUCKDESCHEL, 1998; SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Na Organização orgânica, a ARH tradicional é substituída pela área de Gestão de Pessoas (AGP). Neste novo cenário, executivos de linha assumem parte da responsabilidade de fazer a gestão de pessoas; já as tarefas operacionais e burocráticas são terceirizadas e automatizadas, como, por exemplo, registro, folha, férias e pagamento. A AGP, sem as tarefas burocráticas e operacionais, começa a atuar como consultor interno, apoiando as áreas de negócio para que realizem suas atividades de forma estratégica, com a participação, capacitação, o envolvimento e desenvolvimento das pessoas que compõem a organização (BEER, 1997; COLLINGS; WOOD, 2019; SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A Organização da Transformação digital teve início a partir de 2010, e recebe este nome porque as organizações iniciam o uso sistemático de meios tecnológicos/digital para a eficácia da gestão de pessoas e da organização (LARKIN, 2017; SCHWAB, 2016).

Para ter sucesso diante deste cenário tecnológico de transformação, que irá impactar em toda a estrutura organizacional, as empresas precisam ter a capacidade de aproveitar a iniciativa individual e da equipe em resposta ao mercado, atuando de forma constante para inovar (FELIN; POWELL, 2016; SCHWAB, 2016).

A organização desta era é constituída por equipes autogerenciáveis – onde o poder é distribuído para muitos indivíduos - e uma organização aberta, que tem por propósito liberar o poder criativo dos indivíduos e da equipe. Com isso, os colaboradores têm permissão para escolher seus próprios projetos, recrutar seu time e iniciar novos produtos ou plataformas sem aprovação de superiores, sendo considerados *stakeholders* (FELIN; POWELL, 2016). Nesse processo é aceito e incentivado que o colaborador arrisque, pois reconhecem que errar faz parte do processo de aprendizado e impulsiona a inovação.

A interação nesta era ocorre em uma estrutura *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*, as pessoas passam a interagir com todas as partes da organização para construção do conhecimento

e agilidade nos processos, e os líderes podem atuar como facilitadores no desenvolvimento do conhecimento. Um número maior de pessoas tende a reportar a apenas um gerente, como benefício a comunicação se torna mais rápida, os colaboradores têm até certo nível de autonomia e capacidade para tomar decisões, o que proporciona agilidade nos processos. Os profissionais também apresentam habilidade para mudar a direção quando pertinente sem precisar da autorização da gerência, além dos colaboradores participarem ativamente das decisões estratégicas da organização. Com isso, as tarefas tendem a ser informais e são desempenhadas levando em consideração as competências do colaborador (LEE, 2018; SHAMIM, 2016; TAKEUCHI; NONAKA, 2009).

Na organização da Transformação digital, caracterizada por ambientes turbulentos, a gestão de pessoas passa a atuar em nível cada vez mais estratégico. Foca menos em questões administrativas (cada vez mais automatizadas) e mais no aprendizado e em desenvolver a organização, de modo a gerir o capital humano para fornecer suporte estratégico para a organização e poder responder de forma eficiente e precisa às mudanças futuras (BENEŠOVÁ; TUPA, 2017; ULRICH *et al.*, 2013).

Sistemas inteligentes, como a Inteligência artificial, fazem cada vez mais parte da AGP, levando a uma melhor eficácia no desempenho organizacional, uma vez que permite lidar com um grande volume de informações de forma interativa e conectada com diversos parâmetros. Assim, pode-se realizar a análise de forma automática e direcionar para a melhor decisão estratégica e em tempo real (LARKIN, 2017; TOMANNA, 2018).

Strohmeier (2020) aborda os aspectos da maturidade da área de RH no tocante à transformação digital, que corresponde a quatro tipos ideais, sendo: 1) apresenta características totalmente analógica, ou seja, não há tecnologias digitais nas práticas e nas estratégias de RH; 2) tecnologias digitais passam a fazer parte de práticas operacionais, como recrutamento e remuneração, porém, não há tecnologias digitais nos propósitos estratégicos; 3) uso de tecnologias digitais como ferramentas para a execução de estratégias criadas; e 4) tecnologias digitais atuam na formulação de estratégias.

Para Strohmeier (2020), a tipologia abordada acima destaca um contínuo, sendo que a digitalização inicia no segundo tipo ideal, onde temos a tecnologia exercendo papel em atividades operacionais – analógicas, permitindo que os colaboradores passem atuar em outras tarefas com foco aos aspectos estratégicos. A digitalização, no entanto, torna-se mais presente no quarto tipo, onde temos uma transformação tecnológica, permitindo a fusão administrativa e operacional.

Na próxima sessão serão discutidas as principais práticas da gestão de pessoas com foco na Transformação digital.

2.2.2 Tipos organizacionais e práticas de gestão de pessoas (GP)

A GP é formada por um conjunto de práticas dinâmicas e interativas, a saber: i) recrutamento e seleção, ii) avaliação de desempenho, iii) desenvolvimento, iv) recompensas e, v) carreira e sucessão. A seguir iremos analisar cada uma dessas práticas se configuraram nos tipos organizacionais apresentados, sobretudo com organizações da Transformação digital (DUTRA, 2016; FERNANDES, 2013).

2.2.2.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento é um processo estratégico, pois a partir dele espera-se captar candidatos que tenham impacto no sucesso da organização. Por isso, o recrutamento é considerado um canal que as organizações utilizam para buscar e localizar candidatos para o processo de seleção (FERNANDES, 2013).

O recrutamento visa divulgar as vagas, com a intensão de reunir um determinado número de pessoas que tenha o interesse em fazer parte da organização. O recrutamento pode ser interno, quando a vaga é disponibilizada para candidatos de dentro da própria organização, ou pode ser externo, para candidatos de fora da organização. O recrutamento interno, que ocorre pela oferta de promoção aos colaboradores, tende a gerar mais benefícios para a organização, como, por exemplo, a redução de custo de contratação, uma vez que diminui custos de divulgação das vagas, além de reduzir o risco do novo candidato não se adaptar à empresa. Entende-se que o recrutamento externo em algumas situações será a única alternativa, pois a organização pode não ter se preparado ou não ter tido o tempo suficiente para desenvolver alguém interno, ou até mesmo ter a intenção de mudar a sua estrutura, “oxigenar” a organização, trazendo pessoas com novas ideias e práticas, sendo está uma das vantagens do recrutamento externo (FERNANDES, 2013).

De acordo com Ulrich *et al.* (2013) ainda muitas organizações trabalham no modelo de recrutamento burocrático/mecânico – próprio das organizações burocrática/mecânica. Neste

modelo a organização está voltada para o operacional, pois utiliza de um conjunto de regras e procedimentos (abordagem burocrática) com a intenção de preencher a vaga a ser ocupada (micro-orientada), mantendo o *status quo* da organização (modelo vegetativo - conservantismo). A preocupação está na eficiência do processo de recrutamento e seleção, e não com o resultado para a organização; e todo o processo relacionado as pessoas é concentrado na ARH. O processo de recrutamento da organização burocrática/mecânica tende a se concentrar na análise de currículo a currículo.

As organizações orgânicas têm abordagem diferente: tem foco mais tático ou mesmo estratégico, com um modelo menos centralizado e voltado a captar pessoas que irão atender as necessidades atuais e futuras da organização, o que engloba toda a organização (macro-orientada). O modelo estratégico favorecido é o *bottom-up*; o processo torna-se contínuo para o desenvolvimento, de modo a agregar valores e incluir novos talentos (modelo incremental). O foco está na eficácia, em trazer pessoas com competências e habilidades para que a organização possa chegar aos resultados esperados, em um cenário de mudança e instabilidade, que requer criatividade e inovação.

Nas organizações da Transformação digital, a AGP utiliza o modelo estratégico para todo o sistema da organização, em uma estrutura que ocorre em *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* (de cima para baixo, de baixo para cima e do núcleo/ média gerência para as extremidades). Para isto, emprega sistemas de inteligência artificial direcionados para as pessoas (*people analytics*) permitindo, a partir de redes profissionais como o LinkedIn, encontrar o candidato com o melhor *fit* para atender as necessidades da vaga e da organização. O recrutamento com alvo nas redes sociais ou plataformas inteligentes não será apenas uma escolha das organizações, mas também será o caminho escolhido pelas novas gerações de candidatos para procurar oportunidades nas organizações e disponibilizar a sua base de informações. O recrutamento interno é analisado a partir do perfil dos colaboradores da organização que apresentam características valiosas para a organização e para o cargo (MIHALCEA, 2017; TOMANNA, 2018).

De acordo com Bartram (2000), o processo de atrair e recrutar foi potencialmente impactado pelo uso da internet que passou a substituir principalmente a forma de disponibilizar o currículo para a empresa e a divulgação da vaga. De forma acelerada, a internet também vem se intensificando no processo de seleção.

A combinação da oferta das vagas em bases online, junto com sistemas de inteligência artificial (IA) e do *Big Data* torna possível processar um maior número de candidatos

interessados pela vaga (de qualquer lugar) e que apresentam as competências requeridas para trabalhar na organização e no cargo em específico, permitindo à AGP agir rapidamente para a tomada de decisão (BRANDÃO *et al.*, 2017; DULEBOHN; STONE, 2018; FREY; OSBORNE, 2013; MIHALCEA, 2017; STONE *et al.*, 2015; TOMANNA, 2018).

Nesta linha, Schwab (2016) aborda o uso crescente da “nuvem humana”, que permite às empresas contratar serviços específicos conforme a sua necessidade, sem precisar “recrutar funcionários”. Desta forma, com contratações informais a organização obtém serviços adequados com menores custos salariais e tributários, além de proporcionar maior autonomia, liberdade e flexibilidade para as pessoas que fazem parte da “nuvem”.

Após ter definido o tipo de perfil – interno ou externo – e apresentar um determinado número de candidatos que estão interessados pela vaga, a próxima etapa é selecionar os que estão mais próximos do que a empresa necessita, ou seja, que apresentam as competências requeridas pela empresa ou apresentam características mais próximas para o cargo. A seleção de pessoas consiste em uma espécie de filtro de todas as pessoas que foram recrutadas, a partir de vários recursos para analisar o perfil do candidato (BANOV, 2015; FERNANDES, 2013).

O processo de seleção interna ocorre a partir da comunicação da vaga aos colaboradores, após o interesse dos colaboradores, a organização irá selecionar o candidato que apresentar o perfil mais próximo para a vaga em aberto. Para isto, a empresa irá analisar as competências e as capacidades de cada candidato, quando necessário também poderá realizar entrevista por um ou mais entrevistadores, uma conversa entre o gestor atual do candidato e o responsável pelo processo de seleção poderá ser realizada com a intensão de conhecer ainda mais as características do candidato (FERNANDES, 2013).

Os recursos utilizados para processos de seleção na organização burocrática/mecânica são principalmente análise do currículo e entrevistas. Na organização orgânica, poderá ser utilizado além da análise de currículo e entrevistas, prova para avaliar os conhecimentos ou capacidades do candidato, testes psicológicos e técnicas de simulação, principalmente quando a vaga requer um número maior de candidatos ou tem uma alta importância (BANOV, 2015; FERNANDES, 2013). As organizações da Transformação digital utilizam plataformas online com a intenção de selecionar o melhor candidato para a vaga sem necessariamente requerer entrevista presencial, o que diminui o tempo do processo. Uma das tecnologias é a videoconferência, que permite uma imagem de alta qualidade e acesso por dispositivos móveis (STONE *et al.*, 2015; TOMANNA, 2018).

O sistema de seleção pela web ou a partir de plataformas inteligentes permite *feedback* automático ao candidato, eliminando os candidatos que não são compatíveis com a vaga requerida. A seleção online pode proporcionar ambientes virtuais para que o candidato possa interagir com a organização e assim, ter uma visão de como realmente é trabalhar na organização (BRANDÃO *et al.*, 2017; STONE *et al.*, 2015).

2.2.2.2 Avaliação de Desempenho

Para Fernandes (2013, p. 80) “a avaliação profissional é o processo sistemático de se aferir o desempenho de uma pessoa em seu trabalho, tomando por base critérios claros e comunicados, objetivando a adequação do desempenho e o desenvolvimento profissional e da organização”. França (2013, p. 116) complementa: “o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho”.

A avaliação poderá levar em consideração os seguintes aspectos: competências, comportamentos ou atitudes, potencial ou perfil, e metas dos colaboradores. A avaliação de competências envolve as capacidades, como o conhecimento, habilidades e atitudes; e as entregas que o colaborador faz. A avaliação comportamental ou atitudinal considera o quanto o comportamento do colaborador está próximo dos padrões da organização. A avaliação do potencial ou perfil do colaborador leva em consideração as características de personalidade, revelando quais áreas precisam ser desenvolvidas. As metas são avaliadas pelos resultados cumpridos por cada colaborador e da equipe (FERNANDES, 2013).

Nas organizações burocrática/mecânica o modelo de avaliação de pessoas utiliza papéis ou planilhas eletrônicas para preenchimento das avaliações. As avaliações enfatizam tarefas executadas e padronizadas, ou atributos comportamentais, sem muita clareza sobre o porquê são avaliados e sua relação com a estratégia da organização. Nas organizações orgânicas, a avaliação tende a ser flexível e adaptável, voltada a atender as necessidades atuais e futuras da organização, proporcionando uma visão sistêmica e com foco na eficácia, e avaliando competências e valores associados às estratégias organizacionais. O modelo de avaliação de desempenho das organizações orgânicas considera múltiplas fontes segundo o atributo avaliado. Por exemplo, nestas organizações, a avaliação pode incluir: i) autoavaliação, que permite ao próprio colaborador avaliar o seu desempenho, através de parâmetros que são fornecidos pela empresa; ii) avaliação do gestor imediato, com vistas a desenvolver os seus colaboradores, permitindo uma avaliação contínua; iii) avaliação pela equipe de trabalho irá

avaliar o seu próprio desempenho e de cada membro; iv) avaliação para cima refere-se à avaliação do gerente pela equipe. Este processo com múltiplos avaliadores é denominado avaliação 360°, que além do superior imediato, pares, subordinados, pode incluir clientes internos e externos, fornecedores e demais áreas que estão ao redor do colaborador. O processo é complementado pela formação de comissão de avaliação para discutir critérios e usos da avaliação, e pela ARH, que oferece suporte metodológico ao processo (FERNANDES, 2013; FRANÇA, 2013).

Atualmente, com as tecnologias disruptivas, organizações da transformação digital têm utilizado de forma crescente soluções tecnológicas de nuvem, permitindo que a avaliação ocorra de forma adaptável, simples e flexível, em um processo contínuo, possibilitando a personalização e agilidade, à semelhança de avaliações do tipo “Uber”, e com possibilidade de múltiplos avaliadores (360°). Além disso, tecnologias de *big data* municiam gestor e colaborador de inúmeras informações referentes à performance do avaliado, aumentando a fidedignidade do processo. O *feedback* é realizado em tempo real e proporciona a GP uma visão geral da organização, para tomada de decisão imediata (quando couber), bem como otimizar a formação e desenvolvimento das pessoas, melhorar as estratégias de negócio, aumentar o desempenho e a recompensa pessoal, direcionando para a eficácia da organização e dos colaboradores (LARKIN, 2017). O uso da tecnologia para a avaliação de desempenho proporciona agilidade no processo de avaliação, diminui os custos, bem como o tempo e o esforço para medir o desempenho e investir em mais tempo para gerenciar o desempenho de cada colaborador (STONE *et al.*, 2015). De forma interativa, a avaliação de desempenho pode ser construída entre os líderes e os colaboradores, para definir os objetivos e como alcançá-los, sendo orientado para o futuro (SHAMIM, 2016).

2.2.2.3 Desenvolvimento

De acordo com Dutra (2016, p. 115 e 152), o desenvolvimento profissional é definido como sendo “o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização”, o que está intimamente ligada com a capacidade da pessoa em trabalhar com “atribuições e responsabilidades de maior complexidade”.

O desenvolvimento de pessoas nas organizações burocrática/mecânica busca treinar apenas quando se faz necessário (modelo casual) e de forma aleatória, por exemplo em caso de problemas pontuais, com expectativa de resolver o problema atual, no curto prazo.

Na Organização orgânica, o foco está em treinar as pessoas de forma planejada, estruturada, intencional, proativa e participativa, com visão de longo prazo, para que a organização tenha sucesso em um ambiente mutável e instável, bem como seus colaboradores (BENEŠOVÁ; TUPA, 2017). O desenvolvimento dos colaboradores é realizado de forma sistemática com objetivo de adquirir ou desenvolver competências, para a melhoria contínua das características dos empregados e nas atividades realizadas. Dutra (2016) aborda que o aprendizado tende a acontecer a partir da visão externa que a pessoa tem de si e do trabalho que realiza. O provimento desta visão ao colaborador proporciona o entendimento das necessidades comportamentais, de competências e das práticas que ele deve desenvolver.

Na organização orgânica, o desenvolvimento ocorre principalmente pela experiência e formação. A organização contribui constantemente com o desenvolvimento do profissional, realizando treinamentos da própria organização ou externos, estimulando o profissional a participar de outras práticas que estão ou não relacionadas com as atividades exercidas, uma vez que o profissional pode desenvolver outras habilidades, ter experiência em outras organizações, entre outras ações que podem constantemente proporcionar aprendizado, tendo em vista que o desenvolvimento é permanente (DUTRA, 2016).

De acordo com Fernandes (2013) as empresas podem estruturar ações para desenvolver competências, de acordo com a capacidade a ser trabalhada. Os conhecimentos podem ser providos mediante aulas, entre outros. As habilidades são desenvolvidas por meio de práticas e por isso, o colaborador irá precisar exercitar. As atitudes e valores tendem a ser mais complexa, o que será necessário avaliar o tempo e o risco que a empresa poderá correr para desenvolver as atitudes e valores, pois nem sempre trará um resultado promissor, alguns procedimentos que podem ser utilizados são: conscientização, treinamento voltados as experiências, leitura de clássicos e trabalhos sociais. Nesse sentido, Fernandes (2013) menciona as universidades corporativas como uma alternativa para desenvolver os integrantes da organização.

Com a Transformação digital, o modelo de treinamento incorpora aspectos interativos, com foco em desenvolver um conjunto de habilidades, para atender a dimensão de multitarefas que os colaboradores passaram a executar. Os treinamentos ocorrem em horários flexíveis, voltados ao aprendizado, inovação sistemática e no desenvolvimento de habilidades como, por exemplo, solucionar problemas. A maioria dos treinamentos ocorrem de forma online, através de videoconferência e simulação virtual. Os ambientes virtuais proporcionam a interação com o meio, esta interação pode acontecer também com o uso de avatares (o colaborador) que podem

se comunicar com outros avatares que representam a organização, através de textos e áudio, além de outros estímulos como o visual. Treinamentos online trazem o benefício da maior flexibilidade, eficiência, conveniência, redução nos custos, redução do tempo para aprender as atividades e simulação realista de circunstâncias de trabalho difíceis ou impossíveis de replicar de outra forma (HECKLAU, 2016; STONE *et al.*, 2015).

De acordo com Bersin (2017) os treinamentos, agora denominados de “aprendizagem digital” elevam o comprometimento da AGP em “levar o aprendizado para onde os funcionários estão”. Conforme aborda Bersin (2017), não significa criar vídeos fáceis, mas sim levar o aprendizado ao colaborador, de forma simples e no “fluxo de trabalho”. O aprendizado pode acontecer em formato de “micro aprendizado”, que corresponde a uma forma rápida de aprender, voltados para atender uma necessidade em tempo real, como por exemplo o uso do YouTube para aprender a usar algum tipo de ferramenta. O “macro aprendizado” é o aprendizado de algo novo, por exemplo quando realizamos uma nova atividade, que requer informações completas, este tipo de aprendizado requer o investimento de mais horas. Com a IA será possível definir o estilo de aprendizado do colaborador e assim, auxiliar direcionando os treinamentos com conteúdo atuais, formatados para atender as necessidades específicas e podendo ser acessados no melhor momento. Bersin (2017) define “o aprendizado é sobre “fluxo”, não “instrução”, e ajudar a levar o aprendizado para as pessoas em toda a sua experiência digital”.

2.2.2.4 Recompensas

A recompensa aos colaboradores é considerada como uma das premissas fundamentais para incentivar e motivar os funcionários, para o alcance aos objetivos organizacionais e individuais (JUNIOR; FILHO, 2004). Dutra (2016, p. 197) aborda que “a forma mais importante de concretizar a valorização da pessoa pela organização é a remuneração, que é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”.

Dutra (2016) divide em duas categorias a forma de remunerar as pessoas, sendo:

a) Remuneração direta: refere-se ao valor total em dinheiro que uma pessoa recebe em recompensa pelo trabalho realizado. O valor em dinheiro poderá ser fixo, no qual existe um acordo entre a organização e a pessoa sobre o valor a ser pago, que poderá ser recebido de forma mensal, semanal ou diária. O valor em dinheiro também poderá ter características variável, ou

seja, irá depender dos resultados do trabalho realizado. Um colaborador poderá receber o valor fixo ou variável ou até a mistura dos dois tipos de remuneração.

Fernandes (2013, p. 194) recomenda o uso de competências na definição da remuneração direta, utilizando o conceito de níveis de complexidade. Os níveis de complexidade são definidos como “níveis de abstração crescentes que um profissional adquire ao longo de sua carreira, de modo a assumir atribuições cada vez mais sofisticadas e que geram maior contribuição para a organização”. Diante dos níveis de complexidade é esperado que os profissionais que atuam em níveis mais elevados recebam maiores contribuições.

b) Remuneração indireta: refere-se a um conjunto de benefícios que a pessoa recebe pelo trabalho realizado. Esta remuneração tende a complementar a remuneração direta e tem por objetivo proporcionar segurança e esforço aos colaboradores. Chiavenato (2014, p. 289) define benefícios como sendo “regalias e vantagens concedidas pela organização, a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou parte dos seus colaboradores”.

A remuneração em uma organização burocrática/mecânica enfatiza a motivação dos colaboradores como sendo proveniente apenas das premissas de incentivos salariais, financeiros e materiais (modelo econômico). A remuneração segue à risca o cargo desempenhado e tende a ser igual a todos os colaboradores (política de generalização), indiferente do desempenho e capacidade de cada colaborador. A remuneração é definida com base no passado e em valores fixos e estáticos. A remuneração em uma abordagem orgânica é estruturada em um modelo complexo, voltada a utilizar variados tipos de incentivos para motivar os colaboradores de forma personalizada, sendo flexível e individualizado, com ênfase no desempenho futuro e nos resultados de metas acordadas (DUTRA, 2016).

Na Transformação digital, as organizações passaram a utilizar de tecnologia para a geração de folha de pagamento, *design* de sistema de compensação, administração de compensação e benefícios. Um dos principais objetivos no uso de sistemas tecnológicos está em proporcionar a redução de custos administrativos e o tempo para o planejamento de compensação. Atualmente as plataformas estão interligando informações sobre o desempenho do colaborador, histórico salarial, dados de pesquisa salarial – do mercado - e informações de *benchmarking*. Estes sistemas irão coletar, organizar e analisar os dados facilitando o planejamento estratégico da AGP, diminuindo os erros e aumentando a precisão da tomada de decisão. As plataformas podem ir além, utilizando da interatividade com os colaboradores para identificar as preferências de recompensas de cada colaborador, desenvolvendo um sistema de recompensa flexível e eficaz com objetivo de motivar e reter os talentos da organização

(STONE *et al.*, 2015).

2.2.2.5 Carreira e sucessão

De acordo com Fernandes (2013), carreira e sucessão podem ser definidas como a trajetória de um colaborador para mudanças de níveis que apresentam maior complexidade. Esta trajetória tende a ocorrer ao longo dos anos, de forma e velocidade que difere entre colaboradores.

Na organização burocrática/mecânica, a organização tem protagonismo na organização da carreira, definido as regras de promoção, preparando e escolhendo os beneficiados. A carreira acontece sob a forma de ascensão dentro da hierarquia, à medida que surgem vagas. Na organização orgânica, o encarreiramento, que acontece preferencialmente em uma estrutura matricial e flexível, e é de responsabilidade do colaborador e da organização: o colaborador, que deve estar constantemente se preparando para futuras posições, e a organização, que provê trajetórias e regras para ascensão profissional (DUTRA, 2016).

Um tema relacionado ao conceito de carreira e sucessão é o de níveis de complexidade ou *work levels*, definido como a capacidade dos colaboradores em assumir atribuições de maior complexidade. Isto não significa que o colaborador precisa mudar de função para progredir na carreira, mas sim assumir novas responsabilidades, que demandam maior capacidade de abstração e de entender o contexto (DUTRA, 2016; FERNANDES, 2013).

Atualmente ferramentas com base na IA tem sido usada no processo de carreira e sucessão. Nesta lógica, processos de carreira e sucessão passam a estar estruturados em um sistema de equipes autogerenciáveis e com ênfase nas competências. Informações como desempenhos passados, avaliação de desempenho, metas alcançadas, a trajetória de carreira e as expectativas do colaborador podem ser agrupadas em plataformas tecnológicas e com isso, possibilitar a visibilidade das posições que o colaborador poderá assumir na organização (FELIN; POWELL, 2016; MIHALCEA, 2017). O Quadro 1 apresenta a definição das práticas de gestão de pessoas consideradas nesta pesquisa.

QUADRO 1: DEFINIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS ABORDADAS NESTE ESTUDO

<u>Características das práticas de gestão de pessoas</u>
--

Recrutamento e seleção	Recrutamento: canal no qual as organizações utilizam para buscar e gerar candidatos para o processo de seleção. Seleção: filtro de todas as pessoas que foram recrutadas, a partir de vários recursos para analisar o perfil do candidato. A seleção tem por objetivo selecionar o candidato que possa atender a necessidade da organização, ou seja, apresenta características mais próxima ao cargo.	Banov (2015) Fernandes (2013)
Avaliação de desempenho	Aferição do desempenho de uma pessoa, tendo como base padrões acordados entre colaborador e organização.	Fernandes (2013)
Desenvolvimento	Aprendizado pessoal e capacidade de agregar valor à organização e a si próprio	Dutra (2016) Bersin (2017)
Recompensas	Recompensa (geralmente financeira) feita ao colaborador pelo trabalho realizado, podendo ser mediante remuneração direta e/ou indireta.	Dutra (2016) Junior e Filho (2004)
Carreira e sucessão	Trajetória de um colaborador para atribuições de maior complexidade; tende a ocorrer ao longo dos anos, de forma e velocidade que difere entre colaboradores	Fernandes (2013)

Fonte: Autoria própria.

Conforme exposto, a área de recursos humanos (ARH) é bastante afetada pelas transformações nos ambientes de negócios, uma vez que, em um contexto de rápidas mudanças, as organizações que detêm habilidades para atrair, desenvolver e reter os talentos serão capazes de serem bem-sucedidas (STEWART, 1998; ULRICH, 1997), atribuições centrais da área de gestão de pessoas. O Quadro 2 traz uma síntese da transformação das práticas de gestão de pessoas, ao longo da transformação organizacional segundo a mudança de cenário, aproveitando para demarcar os constructos-base do trabalho, assim como suas definições. A pesquisa foi desenvolvida sobre dois constructos principais, que são os tipos organizacionais e as práticas de gestão de pessoas a eles associadas.

QUADRO 2: DEFINIÇÃO DOS CONSTRUCTOS

CONSTRUCTO	DEFINIÇÃO/ PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	FONTE (AUTORES)
<u>Características das transformações sociais e econômicas no âmbito das práticas de gestão de pessoas</u>		
Organização burocrática/me cânica	As organizações estruturadas no modelo de controle burocrático, com base na racionalidade, impessoalidade e regras formalizadas. As tarefas são desempenhadas de forma operacional e rotineiras, buscando a especialização. Os procedimentos e a comunicação são altamente formalizados – de forma <i>top-down</i> - e grande ênfase é dada às normas e regulamentos Departamento de pessoal (DP) responde por funções operacionais e burocráticas de forma centralizada.	Baron; Jennings; Dobbin (1988) Burns e Stalker (1961) Junior (2009) Mintzberg (2006) Ulrich <i>et al.</i> (2013)

	Práticas de Gestão de Pessoas: - Recrutamento e seleção: processo centrado no DP, que utiliza da análise do currículo e entrevista para selecionar o candidato. - Avaliação de desempenho: burocratizado, organizações utilizam papéis ou planilhas eletrônicas para preenchimento das avaliações. As avaliações enfatizam tarefas executadas e padronizadas, ou atributos comportamentais, sem muita clareza sobre o porquê são avaliados e sua relação com a estratégia da organização. - Desenvolvimento: o treinamento ocorre apenas quando se faz necessário (modelo casual) e de forma aleatória, por exemplo em caso de problemas pontuais, com expectativa de resolver o problema atual, no curto prazo. - Recompensas: ênfase na remuneração financeira e material (modelo econômico). A remuneração segue o cargo desempenhado e tende a ser igual a todos os colaboradores no mesmo cargo. - Carreira e sucessão: a organização define mecanismos de progressão, prepara e escolhe colaboradores a serem promovidos, geralmente mediante ascensão hierárquica.	Benešova e Tupa (2017) Dutra (2016) Ulrich <i>et al.</i> (2013)
Organização orgânica	Atribuições realizadas com base no conhecimento, prevalecendo a comunicação e interação lateral e colaborativa. Estrutura hierárquica matricial e por projetos, caracterizado por menos níveis de liderança. Trabalho com equipes auto gerenciáveis e equipes multidisciplinares de projetos. Área de Gestão de Pessoas (AGP) atua como consultor interno.	Beer (1997) Burns e Stalker (1961) Collings e Wood (2019) Graetz e Smith (2009) Mintzberg (2006) Morgan (2002) Schwab (2016) Sovienski e Stigar, (2008)
	Práticas de Gestão de Pessoas: - Recrutamento e seleção: além da análise de currículo e entrevistas, a ênfase está nas provas para avaliar os conhecimentos ou capacidades do candidato, testes psicológicos e técnicas de simulação. - Avaliação de desempenho: flexível e adaptável, avalia competências e valores associados às estratégias organizacionais, levando em consideração um conjunto de informações. - Desenvolvimento: ênfase em treinar as pessoas de forma planejada, estruturada, intencional, de forma proativa, com visão de longo prazo e com a participação dos colaboradores. - Recompensas: estruturada em um modelo complexo, utiliza variados tipos de incentivos, de forma personalizada, com ênfase no desempenho futuro e nos resultados de metas. - Carreira e sucessão: o encarecimento ocorre preferencialmente em uma estrutura matricial e flexível, é responsabilidade do colaborador e da organização.	Benešová e Tupa, (2017) Dutra (2016) Fernandes (2013) França (2013)
Transformação digital	Estrutura hierárquica com equipes autogerenciáveis, foco estratégico na interação <i>top-down</i>, <i>bottom-up</i> e <i>middle-out</i>, autonomia em suas tarefas, maior agilidade nos processos e participação dos colaboradores nas decisões estratégicas da organização. Sistemas inteligentes irão viabilizar e permitir mais eficácia nas tarefas da gestão de pessoas.	Lee (2018) Shamim (2016) Larkin (2017) Tomanna (2018)

	Práticas de Gestão de Pessoas: • Recrutamento e seleção: utiliza sistemas de inteligência artificial, permitindo por exemplo, a partir de redes profissionais como o LinkedIn, encontrar o candidato com o melhor <i>fit</i>. Contratações informais também irão acontecer com o objetivo de atender uma demanda em específico. • Avaliação de desempenho: uso de soluções tecnológicas de nuvem, permitindo que a avaliação ocorra de forma adaptável, simples e flexível, em um processo contínuo, possibilitando a personalização e agilidade. • Desenvolvimento: treinamentos ocorrem em horários flexíveis, voltados ao aprendizado, inovação sistemática e no desenvolvimento de habilidades como, por exemplo, solucionar problemas. A maioria dos treinamentos ocorre de forma online, por meio de videoconferência e simulação virtual. • Recompensas: a partir de sistemas inteligentes que irão interagir com o colaborador, possibilitará identificar as preferências de recompensas, com objetivo de motivar e reter os talentos da organização • Carreira e sucessão: uso de sistemas inteligentes que possibilitam avaliar um conjunto de informações, permitindo a análise das posições que o colaborador poderá assumir na organização.	Hecklau (2016) Larkin (2017) Mihalcea (2017) Schwab (2016) Stone <i>et al.</i> (2015) Tomanna (2018)
--	---	---

Fonte: Autoria própria.

Finalizado o referencial teórico, o próximo passo aborda a metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Uma pesquisa científica deve ser estruturada e mantida de forma coerente em todo o seu processo considerando os pressupostos que vão desde a ontologia, passando pela epistemologia e então definindo a escolha da metodologia, ou seja, do procedimento que irá nortear a pesquisa científica (CRESWELL, 2010). O entendimento destes pressupostos permite ao pesquisador conectar o fenômeno do estudo com o desenho de pesquisa, sobre o que é o fenômeno em estudo, a sua forma de estudá-lo e as condições necessárias para ser estudado (GODOI; BALSINI, 2010).

O presente estudo buscou realizar uma abordagem metodológica de investigação qualitativa, com vistas a analisar como evoluem as práticas de gestão de pessoas segundo a transformação organizacional, considerando organizações Burocrática/mecânica, Orgânica e na Transformação digital, enfatizando o terceiro tipo, organizações em contexto de transformação digital.

Segundo Boeira e Vieira (2010) a forma como a teoria é abordada depende da visão de mundo do pesquisador, que irá determinar como a realidade social será analisada, estabelecendo o problema de pesquisa, procedimento utilizado, para responder as questões de pesquisa. Conforme descrito por Creswell (2010) a pesquisa qualitativa é carregada dos valores pessoais do pesquisador e do sujeito do estudo, sendo expostos no estudo para conhecimento por outros destes valores e vieses da pesquisa, onde o autor define como pressupostos axiológicos.

A pesquisa qualitativa é baseada na “visão de que a realidade é construída pela interação de indivíduos com o mundo social” (GODOI; BALSINI, 2010, p. 93). Godoi e Balsini (2010, p. 94) afirmam que a pesquisa com abordagem epistemológica interpretativista tem como objetivo “desenvolver a compreensão da vida social e descobrir como as pessoas constroem significados no contexto natural”, para isto o pesquisador utiliza observações direta do indivíduo no ambiente natural. Toda ação humana é atribuída de significados, por isso, para compreender a ação humana, o pesquisador deve compreender o significado que esta ação tem para a pessoa; neste caso, são as organizações e os profissionais que estão envolvidos no contexto da gestão de pessoas e transformação digital. O pesquisador ao longo da sua observação e interpretação deve garantir que conseguiu compreender os significados que são transmitidos pelo contexto. Para isso uma das sugestões feitas por Godoy (1995) é o confronto

das informações com dados de outras pesquisas, testando as informações coletadas com os próprios participantes.

De acordo com Creswell (2010), para a coleta de dados a pesquisa qualitativa pode utilizar observações, podendo ser participante ou não participante; entrevistas, podendo ser fechadas ou abertas; análise de documentos, sejam privados ou públicos; e materiais audiovisuais, podendo ser fotografias, vídeos ou outros formatos de som. Creswell (2010) também aborda os problemas que podem ser encontrados ao longo da coleta de dados, como por exemplo, as informações inadequadas, para reduzir as dificuldades o pesquisador deve procurar prever ao longo da elaboração do projeto os possíveis problemas que poderão surgir. Ao longo da pesquisa inicia-se a análise dos dados, começando da organização das informações, codificação e organização dos temas, realiza a representação dos dados e finaliza com a interpretação dos mesmos, além de relacionar os dados com a literatura.

Conforme aborda Babbie (2013), questões éticas devem ser consideradas ao longo da pesquisa, levando em consideração, por exemplo, as informações que são descritas na pesquisa, cuidando com as questões formuladas e mantendo a confidencialidade dos participantes.

3.1 CONCEITUAÇÃO DOS TERMOS

De acordo com Kerlinger (1980, p. 46) existem duas formas de definir os termos: constitutiva e operacional. A definição constitutiva é a definição das “palavras com outras palavras”, são categorizadas como as definições de dicionário. A definição operacional teve como premissa orientar no processo de coleta de dados, mas não se limitou-se a está definição, uma vez que o tema é recente e abre espaço para novas abordagens e contribuições.

Quanto a Definição operacional e a Definição constitutiva foram definidas as categorias analíticas que são apresentadas no Quadro 3.

QUADRO 3 – CATEGORIAS ANALÍTICAS

Categoria Analítica	Definição Constitutiva	Definição Operacional	
		O que será avaliado	Fonte
TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS			
	As revoluções começam a ser desencadeadas a partir do desenvolvimento de	Estrutura organizacional: hierarquia piramidal, matricial ou equipes autogerenciáveis.	Investigada a partir de análise documental e entrevistas semiestruturadas com os

(Tipologias organizacionais) Organização burocrática/mecânica, Organização orgânica, Transformação digital	novas tecnologias e das novas formas de como o mundo é percebido pela sociedade, que irão impactar em alterações significativas nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos (SCHWAB; 2016).	Autonomia para tomada de decisão	atores que interagem no dia a dia – principalmente os gestores - da empresa.
		Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe	
		Características identificadas na empresa mais voltadas a estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade	
		Cargos e tarefas: estáveis e definidos ou definidos com base no conhecimento ou informais com foco nas competências	
		Valores organizacionais: estabilidade x mudança; centralização x descentralização; controle x coordenação; obediência x autonomia; intolerância x tolerância ao erro (inovação)	
		Processo decisório: lento e <i>top down</i> ou “ <i>ad hoc</i> ” ou rápido e colaborativo	
		Comunicação da empresa: <i>top-down</i> ou <i>bottom-up</i> ou <i>top-down</i> , <i>bottom-up</i> e <i>middle-out</i>	
		Área de RH: RH operacional; GP como consultor interno; GP com foco estratégico	
<u>Características das práticas de gestão de pessoas</u>			
Recrutamento e seleção	O recrutamento é o canal que busca e localiza candidatos para o processo de seleção. A seleção consiste em uma espécie de filtro de todas as pessoas que foram recrutadas, a partir de vários recursos para analisar o perfil do candidato (BANOV, 2015; FERNANDES, 2013).	Organização burocrática/mecânica: Modelo com enfoque operacional (abordagem burocrática, análise de currículo a currículo que são entregues pessoalmente na organização)	Investigada a partir de análise documental e de entrevistas semiestruturadas com os praticantes mais relevantes da estratégia.
		Organização orgânica: Modelo com enfoque estratégico (foco em trazer candidatos que apresentam competências para a área; entrega de currículo por canais digitais e indicação; seleção e testes presenciais)	
		Transformação digital: Modelo com enfoque estratégico em toda a organização (busca recrutar candidatos que apresentam melhor <i>fit</i> para a organização; seleção estratégica e interativa; processo em tempo real, utilizando sistemas	

		inteligentes para divulgar e recrutar candidatos; nuvem humana/contratos; seleção e testes/simulação online)	
Avaliação de desempenho	Busca aferir o desempenho de uma pessoa. Tendo como objetivo a conformidade no desempenho e no desenvolvimento profissional e da empresa (FERNANDES, 2013).	Organização burocrática/mecânica: Modelo Burocrático (processo operacional; avaliação padronizada e homogênea; análise a eventos passados) Organização orgânica: Modelo Adaptável e flexível (voltado a atender as necessidades atuais e futuras da organização; utiliza indicadores sistêmicos; processos não estruturados; conduz o colaborador ao seu próprio desempenho) Transformação digital: Modelo Adaptável e flexível em um processo contínuo (<i>feedback</i> em tempo real entre colaboradores e líderes; utiliza plataformas inteligentes; orientado para o futuro). Uso de tecnologias de <i>big data</i> fornece informações referentes à performance do avaliado, aumentando a fidedignidade do processo	Investigado a partir de análise documental e de entrevistas semiestruturadas com os praticantes mais relevantes da estratégia.
Desenvolvimento	Capacidade do colaborador em agregar mais valor para a organização, estando relacionada ao processo de levar o aprendizado aos funcionários (Bersin, 2017; Dutra, 2016).	Organização burocrática/mecânica: Modelo com enfoque no problema (treinamento ocorre apenas quando necessário, buscando manter o <i>status quo</i>) Organização orgânica: Modelo com enfoque planejado (treinamento estruturado; visão no longo prazo, de maneira participativa) Transformação digital: Modelo com enfoque estratégico e interativo (desenvolvimento personalizado; foco em levar o aprendizado até os funcionários; utiliza de Micro aprendizado ou macro aprendizado)	Investigada a partir de análise documental e de entrevistas semiestruturadas com os praticantes mais relevantes da estratégia.
Recompensas	A recompensa realizada aos colaboradores é considerada como uma das premissas fundamentais para	Organização burocrática/mecânica: Modelo econômico (modelo fixo, direcionado ao cargo, sendo padronizado para	Investigado a partir de análise documental e de entrevistas semiestruturadas com os

	incentivar e motivar os funcionários, para o alcance aos objetivos organizacionais e individuais (DUTRA, 2016; JUNIOR; FILHO, 2004).	todos os colaboradores) Organização orgânica: Modelo complexo (remuneração flexível e individualizada; ênfase no desempenho futuro) Transformação digital: Modelo interativo (utilizando plataformas inteligentes que identificam as preferências de recompensas dos colaboradores)	praticantes mais relevantes da estratégia.
Carreira e sucessão	De acordo com Fernandes (2013), carreira e sucessão é referida como a trajetória de um colaborador para mudanças de níveis que apresentam maior complexidade, esta trajetória tende a ocorrer ao longo dos anos, de forma e velocidade que difere entre colaboradores à medida que ocorre o desenvolvimento profissional.	Organização burocrática/mecânica: Modelo com enfoque no cargo (focada no plano de carreira) Organização orgânica: Modelo com enfoque nas competências (responsabilidade pelo encareiramento é do colaborador) Transformação digital: Modelo com enfoque nas competências com base em sistemas inteligentes (utiliza plataformas inteligentes que agrupam diversas informações do colaborador, permitindo a visibilidade das posições).	Investigado a partir de análise documental e de entrevistas semiestruturadas com os praticantes mais relevantes da estratégia.

Fonte: Autoria própria.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Babbie (2013) a pesquisa social pode ter muitos propósitos, os mais comuns e úteis são: exploração, descrição e explicação. Esta pesquisa é exploratória, pois teve como objetivo explorar o processo de gestão de pessoas com foco na Transformação digital, utilizando o campo como ambiente para realizar o estudo. Quanto ao tempo, a pesquisa é de corte transversal com análise longitudinal.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e a estratégia de pesquisa escolhida é o estudo múltiplo de casos, com objetivo de buscar descobrir e compreender um fenômeno complexo.

Conforme Yin (2015, p.67), “as conclusões analíticas, surgindo independentemente dos dois casos, assim como em dois experimentos, serão mais poderosas do que as provenientes de um único caso (ou único experimento) isolado”. Neste trabalho, foram investigadas uma organização do setor bancário e algumas *startups* vinculadas a esse banco. Justifica-se a pesquisa nessas organizações pelas seguintes razões: 1) possibilidade de acesso; 2) singularidade do campo de pesquisa e; 3) a incubadora onde estão sediadas as *startups* é considerada uma das maiores iniciativas do país.

A fim de acelerar a inovação organizacional, em 2015 a empresa desenvolveu uma incubadora de empresas em parceria com outra organização, tendo como objetivo conectar em um só lugar empreendedores, grandes empresas, investidores e universidades, com o propósito de discutir sobre tecnologia, inovação, novos modelos de negócios, formas de trabalhar e desafiar o *status quo*, com a intenção de um mundo melhor.

O estudo de caso utiliza de um conjunto de técnicas de pesquisas. Yin (2015) aborda seis técnicas, sendo: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Esta pesquisa utilizou da análise de documentos, entrevistas semiestruturadas, observação direta e artefatos físicos estas técnicas foram utilizadas de forma estratégica para estudar o fenômeno no qual está pesquisa se propôs.

3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A escolha dos participantes desta pesquisa foi realizada de maneira intencional. A seleção intencional dos participantes é uma das características da pesquisa qualitativa, pois é necessário procurar por participantes que possam melhor responder ao problema de pesquisa (BABBIE, 2013; CRESWELL, 2010). A seleção intencional ocorreu procurando-se direcionar o convite à participação na pesquisa as organizações de natureza similar atuando em contextos próximos à organização burocrática/mecânica, orgânica e transformação digital. Com isso, foi analisada uma organização do setor bancário tradicional e algumas *startups* vinculadas a este banco, de forma a poder comparar práticas de gestão de pessoas de organizações que atuam em setores correlatos e sob mesma gestão corporativa.

Os entrevistados foram os praticantes mais relevantes da organização, sendo gestores, profissionais de recursos humanos, e colaboradores que diretamente participam do planejamento das práticas de gestão de pessoas e que atuam como usuários destas práticas.

Buscou-se manter o anonimato dos entrevistados, bem como das empresas entrevistadas. Nesta pesquisa iremos chamar de incubadora, a estrutura criada pelo banco, onde estão localizadas as *startups*.

De acordo com Godoi e Mattos (2010) não existem fórmulas universais ou receitas para a definição do número e quantas vezes entrevistar uma pessoa. Por isso, nesta pesquisa não foi definido o número de participantes *a priori*, sendo seguido a recomendação do autor a saturação teórica para finalizar o processo de coleta de dados, ou seja, a partir do momento que as informações não contribuírem para o desenvolvimento de novas categorias, será encerrado a coleta de dados.

Abaixo, no Quadro 4, seguem as informações de cargo e tempo de atuação dos entrevistados de cada uma das dez empresas.

QUADRO 4: ENTREVISTADOS DA PESQUISA

Empresa 1	Cargo	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado – S1	Gerente de tecnologia	Masculino	20 anos
Entrevistado – S2	Coordenador da área incentivos de pessoa jurídica	Masculino	12 anos
Entrevistado – S3	Analista júnior do AGIR	Feminino	1 ano e 4 meses
Entrevistado – S4	Coordenadora de planejamento da franquia pessoa jurídica	Feminino	8 anos
Entrevistado – S5	Analista – área de experiência do colaborador	Masculino	1 ano e 4 meses
Entrevistado – S6	Gerente de processos da área de CRM	Masculino	---
Entrevistado – S7	Coordenadora de meta dos gerentes da área de incentivo	Feminino	18 anos
Empresa 2	Cargo	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado – C1	<i>Founder</i>	Masculino	5 anos
Empresa 3	Cargo	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado – C2	Executiva de contas	Feminino	4 anos
Empresa 4	Cargo	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado – C3	<i>Head</i> comercial	Masculino	2 anos
Empresa 5	Cargo	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado – C4	<i>Founder</i>	Feminino	1 ano e 4 meses

Empresa 6	Cargo	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado – C5	<i>Founder</i>	Masculino	4 anos
Empresa 7	Cargo	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado – C6	<i>Founder</i>	Feminino	8 meses
Empresa 8	Cargo	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado – C7	<i>Founder</i>	Masculino	2 anos
Empresa 9	Cargo	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado – C8	<i>Founder</i>	Masculino	1 ano e 7 meses
Empresa 10	Cargo	Sexo	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado – C9	<i>Founder</i>	Masculino	7 anos

Fonte: elaborado pela autora

3.5 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste projeto a técnica para a coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas, realizadas face a face com os entrevistados. As entrevistas permitem na sua maioria o entendimento por parte do entrevistador sobre as perguntas, respostas completas, maior número de conclusões e observações ao longo das entrevistas (BABBIE, 2013). Seguindo as recomendações de Godoi e Mattos (2010), na coleta de dados foi utilizado entrevista em profundidade, onde o objetivo é investigar os significados atribuídos ao fenômeno. Para isto, foi elaborado um protocolo para a realização das entrevistas semiestruturadas (CRESWELL, 2010).

Antes do início das entrevistas foi realizado um “acordo” com o entrevistado, sendo utilizado o termo de consentimento em que o pesquisador apresenta ao entrevistado os motivos e as intenções do estudo; compromete-se em manter o anonimato do respondente; a logística e a devolução da informação ao entrevistado foi feita mediante a manifestação do interesse do entrevistado em receber (GODOI; MATTOS, 2010).

Sobre o processo de entrevista, primeiramente foram realizados pré-testes com o setor de recursos humanos de uma determinada organização. A sequência dos tópicos não se constituiu uma estrutura rígida, ao longo da entrevista apresentou alterações, além de sofrer modificações para obter outros tipos de dados que pudessem contribuir com a pesquisa. Além

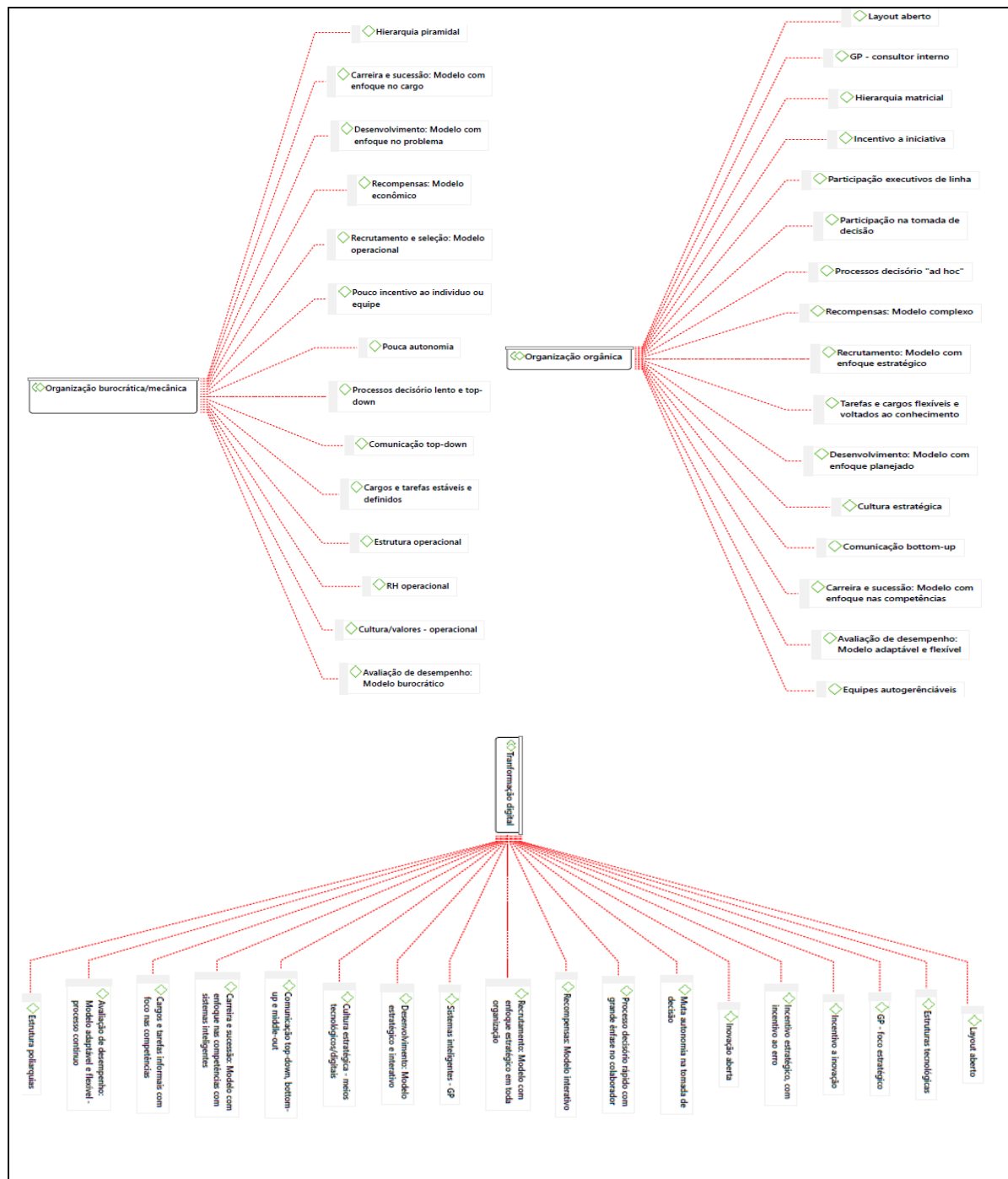
do roteiro de entrevista, também foram feitas gravações de cada entrevista, que após foram transcritas para sucessivas leituras e análise dos dados, visando eliminar as imprecisões das anotações (GODOI; MATTOS, 2010).

O roteiro de entrevista contém um total de 17 perguntas, que foram adaptadas de acordo com o participante e seu envolvimento na estrutura organizacional e nas práticas de gestão de pessoas (o roteiro, na íntegra, consta no Anexo).

A análise dos dados foi realizada a partir de múltiplas leituras das transcrições das entrevistas e notas de campo. Os dados coletados foram inseridos no software ATLAS/ti, com objetivo de processar os dados, ajudando a “buscar, organizar, categorizar e registrar as interpretações” (BABBIE, 2013; BANDEIRA-DE-MELLO, 2010, p. 431; GODOY, 2005). Por meio do uso do software foram criados 48 códigos e 3 grupos de códigos que correspondem a cada uma das tipologias organizacionais e práticas de gestão de pessoas estudadas, conforme apresentado na figura 2.

Para a análise detalhada dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Bardin (1977) define a análise de conteúdo como o exame das comunicações, realizado a partir de um conjunto de técnicas, que permite a análise das informações contidas nas mensagens, bem como a análise dos seus significados.

FIGURA 2: GRUPOS E CÓDIGOS SOFTWARE ATLAS/Ti



Fonte: elaborado pela autora.

3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE

O rigor no desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa está relacionado com a compreensão dos conceitos de confiabilidade e validade. A confiabilidade diz respeito a replicabilidade das descobertas científicas. A confiabilidade atesta o grau de descrição dos

procedimentos seguidos pelo pesquisador de modo que, se necessário, alguém conseguiria percorrer o mesmo caminho metodológico; a confiabilidade interna relaciona-se com a capacidade dos pesquisadores estudarem o mesmo fenômeno em contextos diferentes, mas seguindo a mesma conduta (GODOY, 2005).

A validade está relacionada com a exatidão. A validade pode ser interna, relacionada à convivência do pesquisador com os participantes e com o contexto de pesquisa de uma forma em geral. A validade interna ocorre quando a descrição e interpretação realizada pelo pesquisador está de acordo – é consistente – com os dados coletados. A validade externa é a capacidade de comparar os resultados com os de outros pesquisadores, obtendo resultados similares (GODOY, 2005). Com a preocupação quanto a validade e confiabilidade, este trabalho buscou o rigor dos procedimentos metodológicos para que a coleta, análise e apresentação dos resultados sejam confiáveis e consistentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação dos resultados foi conduzida sobre quatro tópicos, de acordo com as categorias de análise elencadas acima. Primeiramente, abordando a **descrição e a estratégia de negócios adotada pelas empresas**; na segunda parte discutiram-se as **características organizacionais em termos da tipologia escolhida** (Organização burocrática/mecânica, Organização orgânica e Transformação digital) presentes nas empresas-alvo da pesquisa; o terceiro tópico apresentou as **características das práticas de gestão de pessoas** (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração, carreira e sucessão) de tais empresas; e o quarto tratou da relação entre **tipologia organizacional X práticas de gestão de pessoas**. Para cada categoria de análise aqui listada, procurou-se seguir os elementos de análises do quadro 3 a fim de manter um padrão.

4.1 DESCRIÇÃO E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS ADOTADA PELAS EMPRESAS

As empresas serão apresentadas dentro da seguinte estrutura: sua atividade principal, sua visão e seus valores.

4.1.1 Empresa 1

Atividade principal da empresa

A empresa 1 atua no segmento bancário e é considerada o maior banco privado do Brasil – e uma das maiores empresas do mundo, levando em conta atributos como negócios gerados, ativos e valor de mercado. A empresa tem 91 anos de história e conta com mais de 90 mil colaboradores.

Em uma das matérias do site da empresa, é destacado que o objetivo da empresa é ir além dos serviços bancários e de gerar valor para os acionistas, a visão está em contribuir para que as pessoas e empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro e boas escolhas financeiras.

Com objetivo de melhorar seus serviços e gerar experiência ao cliente, o banco vem investindo em iniciativas tecnológicas que tem a capacidade de interagir com o cliente por meio dos canais digitais, conforme aborda o entrevistado S1, gerente de sistemas do banco:

[...] tudo o que a gente tem de navegação, a gente tem que tentar acompanhar o nosso cliente quando ele navega em um dos nossos canais digitais, então quando ele está ali no *bankline*, olhando alguma informação de investimento, aí você vê que ele parou alguma coisa ali, está com alguma dúvida, aí a gente fica capturando essas informações e interage com a nuvem da Google ou da Amazon e tem alguns serviços em API, que consegue fazer a gente interagir com alguns clientes [...] (S1, 2019).

Atualmente a empresa apresenta iniciativa junto com outros bancos na linha *blockchain*, o que é conduzido pela diretoria de TI (tecnologia da informação) da empresa. Outras tecnologias com objetivo de melhorar a performance nos processos vêm sendo utilizadas como a robótica, que tem a capacidade de acessar dados remotos através de nuvem e, a partir de lógica de programação, transmitir os resultados requeridos. Tecnologias de interação de voz com o cliente também são utilizadas pela empresa, mas reconhecem ser uma área que requer desenvolvimento.

O cognitivo de Inteligência artificial a gente utiliza um pouco com algumas interações de voz [...], mas ainda a gente entende que não estamos muito bem nisso, a gente desenvolve, mas tem que investir um pouco mais [...]. (S1, 2019).

Para o entrevistado S1 e S7, a tecnologia apresentou ganho nos processos em atividades que eram realizadas manualmente, mas existe a preocupação com o controle das informações.

Mesmo nas coisas menores estão tentando fazer com que a tecnologia seja usada para otimizar esse atendimento, reduzindo atendimento humano para um atendimento digital (S7, 2019). Então, isso é muito difundido no banco e até assusta um pouco, por que a gente não tem uma governança muito forte, as pessoas começaram a ver um grande ganho com isso né, de algumas atividades manuais de você fazer de forma automatizada e começaram a difundir muito e a gente não conseguiu organizar, ter uma governança de quem pode fazer, quem não pode [...] (S1, 2019).

A fim de acelerar a inovação organizacional, em 2015 a empresa desenvolveu uma incubadora de empresas em parceria com outra organização, tendo como objetivo conectar em um só lugar empreendedores, grandes empresas, investidores e universidades, com o propósito de discutir sobre tecnologia, inovação, novos modelos de negócios, formas de trabalhar e desafiar o *status quo*, com a intenção de um mundo melhor. O número de *startups* cadastradas na incubadora correspondia a 325. Em visita à incubadora constatamos tratar-se de um local voltado a impulsionar o crescimento organizacional, por proporcionar de forma intencional a inovação aberta. Por exemplo, o espaço possui um layout aberto, para as empresas trabalharem lado a lado (figura 3), além de outros espaços, como o espaço de convivência e formas de interação que possibilita fomentar o conhecimento e desenvolvimentos das *startups* (figura 4).

FIGURA 3 – LAYOUT ABERTO INCUBADORA

Fonte: Foto tirada pela autora.

FIGURA 4 – ESPAÇO DE CONVIVÊNCIA

Fonte: Foto tirada pela autora.

De acordo com Chesbrough (2003), a complexidade desse cenário pressiona as organizações para um processo contínuo de inovação, tornando necessário atuar no desenvolvimento das competências internas e externas, de forma que as respostas possam ser criativas e assim, manter a organização em posição competitiva. Diante disso, o modelo de gestão da inovação aberta é considerado como uma forma estratégica das organizações da

Transformação digital, uma vez que permite capturar e criar valor a partir de oportunidades localizadas dentro e fora da organização. A inovação aberta tem como base principal que as organizações façam uso de tecnologias e conhecimentos tanto internos quanto externos para alçarem os melhores resultados no processo de inovação, tornando cada vez maior o número de contratos informais com o objetivo de atender uma competência específica em que a organização denote uma carência.

A inovação aberta busca gerar redes de relacionamentos com o objetivo de proporcionar a troca de conhecimento e inovação, que tende a acontecer principalmente com fornecedores, clientes e *sourcing* no processo de inovação de fora para dentro. Esse processo de inovação também conta com intermediários da inovação, como os polos de inovação – aceleradores de startups, que além do contato próximo gerado, são estimulados a interação por diversas formas. E na inovação aberta de dentro para fora, leva a capacidade de gerar ganhos à medida que as ideias são compartilhadas com o mercado, uma das razões para isso, é a capacidade de atender uma demanda de forma rápida, o que não seria possível se fosse desenvolvida internamente (ENKEL; GASSMANN; CHESBROUGH, 2009; FITCHER, 2009).

De acordo com Enkel, Gassmann e Chesbrough (2009) as organizações podem utilizar o processo acoplado, onde combinam o processo externo – de fora para dentro (para obter conhecimento externo) com o processo interno - de dentro para fora (para levar ideias ao mercado), nesse processo de cocriação as empresas desenvolverão e comercializarão simultaneamente a inovação.

A incubadora criada pelo banco, apresenta características que podem gerar valor ao banco, uma vez que este local é considerado um espaço de criação e inovação. Mas conforme relatado pelo entrevistado S1, existem projetos de lançar desafios para que essa incubadora possa ajudar o banco a resolver alguns problemas, porém não existe uma orientação para absorver o conhecimento gerado nessa estrutura.

Eu como sou gestor aqui de uma área, eu tenho um problema que eu não consigo resolver eu detalho esse problema, entro em contato com o gestor lá da incubadora e falo, cara vamos lançar um desafio aí na incubadora, de alguma empresa, uma *startup* que consegue me ajudar nesse problema, é uma forma da gente interagir com eles. [...] tem momentos que eles vão lá entender os processos, mas isso é uma carência, fora esse ponto que te falei, você lança um desafio, a incubadora é como se fosse uma Disneylândia aqui para as pessoas, todo mundo ah! Fomos lá visitar, vamos fazer uma reunião lá. A empresa não tem um processo definido para, para absorver o conhecimento que é feito lá dentro, então é uma carência eu acho, foi legal a iniciativa de se fazer a incubadora, mas transferir o conhecimento de lá para cá eu ainda acho que é um nicho (S1, 2019).

Visão

É possível observar que a empresa está passando por um processo de mudança, o foco da empresa estava até então em resultados, e a atualmente a empresa está buscando colocar as pessoas e o cliente no centro de tudo.

[...] eu acho que está mudando ao longo do tempo também né, então antes o banco era e ainda é né, muito virado a resultado, mas era mais isso, hoje ele já vê muito mais o lado das pessoas, essa parte de mulheres, a parte de - esqueci a palavra agora, fugiu de novo - diversidade, então o banco hoje está entrando muito nessas coisas estão aparecendo na sociedade hoje, no dia a dia (S2, 2019).

[...] o principal é satisfação do cliente, então tudo o que a gente faz tem que ser volta para isso [...] (S3, 2019).

Ter o cliente no centro de tudo. A ideia daqui para frente e com os canais digitais é que a gente consiga dar a melhor experiência para ele, então quando ele entrar em um canal digital que ele seja atendido com informações que seja do seu interesse e não informações aleatórias, até então o passado era isso (S7, 2019).

Ainda se faz necessário um impulso maior da empresa para que essa visão possa ser concretizada, pois conforme é analisado, existe um desencontro entre aquilo que a empresa fala e aquilo que ela ora prática.

[...] discurso vem bastante forte, só que quando a gente vai transpor isso para o dia a dia, é muito a visão de eu olhar o meu produto e não o que é bom para o meu cliente né, acho que o discurso está um pouco descasado, uma mudança cultural que a gente está percorrendo, mas ainda não se abre mão de resultado para que a visão do cliente prevaleça sobre o todo [...] a própria estrutura da empresa é voltada para produto [...] na visão do produtor é preciso vender o meu produto, se o produto do vizinho é melhor ou não para a necessidade daquele cliente, eu não sei, eu quero fazer oferta para o meu produto (S7, 2019).

Valores

Os valores da empresa são destacados em sete pilares e são eles: Só é bom para a gente se for bom para o cliente; Fanáticos por performance; Gente é tudo para gente; O melhor argumento é o que vale; Simples, sempre; Pensamos e agimos como donos; Ética é inegociável. Esses valores vão ao encontro do processo de mudança da visão que foi abordada anteriormente, onde coloca o cliente no centro de tudo. Algumas falas que destacam os valores da empresa são:

[...] um banco que se preocupa muito com a performance né, de ser rentável, você vai falar assim, puta a empresa se preocupa com o cliente, sim, mas o principal cliente da empresa é o acionista então, quer ser uma empresa rentável, uma empresa que traga resultado para os investidores é, isso não está na mídia né, mas internamente é muito forte isso é, um outro ponto, a empresa se preocupa muito em ser uma empresa transparente, ética né, ter os valores muito forte e tal, então o banco se orgulha muito por, é não estar envolvido com todo esse processo de lava jato e tal [...] (S2, 2019).

[...] enquanto 18 anos de banco eu sempre me orgulhei muito da empresa que age de acordo com a lei, com respeito, as normas, com respeito ao colaborador, então acho que essa é uma característica muito forte (S7, 2019).

A gente tem algumas atitudes do tipo: vale o melhor argumento, ou seja, não é por que você é uma diretora ou um superintendente que se um analista tiver um argumento muito bom ele não será ouvido, então acho que isso facilita muito a valorização das pessoas (S6, 2019).

4.1.2 Empresa 2

Atividade principal da empresa

A empresa foi fundada há 5 anos e atualmente conta com 7 colaboradores. A empresa atua no segmento de monitoramento legislativo, com objetivo de que grandes corporações possam antecipar o risco regulatório. Para isso, a empresa conta com uma estrutura tecnológica, utilizando por exemplo: *SaaS (software as a service)*, *Big Data* e *machine learning*.

O nosso sistema é todo em nuvem, a gente é o que chamamos de SaaS (*software as a service*), infraestrutura é toda em nuvem, a gente usa *Big data*, a gente usa *machine learning*, justamente para poder prever o que vai acontecer em termos de legislação, quem vai votar a contra ou a favor de determinada coisa (C1, 2019).

Visão

De acordo com o *founder* a visão da empresa é fornecer automação e ferramentas de gestão para que as organizações às quais presta o serviço possam fazer *lobby* com base nos dados e de forma objetiva, gerando para a sociedade mais transparência e auditabilidade na relação entre público e privado.

Valores

Os valores da empresa que foram destacados ao longo da entrevista são: confiança sobre dois pilares principais: nos indivíduos e nos clientes. Quanto aos indivíduos, refere-se às relações interpessoais e de você acreditar na sua capacidade e ir além. E quanto aos clientes, é acreditar no que o cliente fala, para que assim possam sempre poder atender a necessidade do cliente. Outro valor de destaque pelo *founder* é a inovação, todos devem estar envolvidos no processo de inovação para toda a organização.

[...] confiança é o principal valor e o principal ponto de cultura que a gente tenta implementar, em vários sentidos, a confiança interpessoal, de um confiar no outro, ninguém vai passar a perna em ninguém e se tiver alguém desse tipo, eu sou o primeiro

que vai estar olhando para tudo. Confiar em si próprio que você é uma parte importante da organização. Gerar confiança nos clientes, nos fornecedores e também confiar quando o cliente traz um problema, confiar que o cliente realmente tem um problema, não achar que é algo da cabeça, que é alguém que não entende, não partir de pressupostos de desconfiança (C1, 2019).

É o segundo valor e eu quero que todo mundo inove independentemente da área. Inovação em processos, inovação no produto, inovação em todos os sentidos (C1, 2019).

4.1.3 Empresa 3

Atividade principal da empresa

A empresa foi fundada há 4 anos e atualmente conta com mais de 90 colaboradores. Atuando no segmento de gestão de recrutamento e seleção, seu objetivo é realizar a gestão do processo de recrutamento de ponta a ponta, a partir de *software* que permite: requisição da vaga; processo de aprovação da vaga; divulgação da vaga em diversos meios de comunicação social; atrair candidatos; leitura automática do currículo do candidato (através de inteligência artificial); filtro para selecionar o candidato com o perfil mais próximo da vaga; e realizar testes, como testes psicométricos que utilizam inteligência artificial que proporciona avaliar o perfil do candidato com maior *fit* cultural com a empresa. Tudo isso é realizado de forma interativa entre o gestor da área e o candidato, e proporciona o registro de todas as informações no próprio sistema, além de possibilitar que toda a comunicação com o candidato ocorra pela plataforma.

A empresa vem utilizando inteligência artificial para possibilitar o menor viés durante o processo de contratação e permitir focar no que o candidato é, em vez de qual *background* ele teve.

A gente vende inteligência artificial de algumas maneiras na nossa plataforma, por exemplo, quando o candidato ele vai se cadastrar na plataforma, na vaga que ele escolheu [...]. O candidato ele pode se cadastrar, formulário de inscrição normal de vaga né, então ele vai se cadastrando na mão, ou ele baixa o currículo dele, se ele baixar o currículo dele, existe a opção de fazer uma leitura automática e isso é uma inteligência artificial, pegou os dados do currículo e passa automaticamente pro formulário de inscrição [...] (C2, 2019).

Outra forma, é através dos testes, testes que a gente tem em parceria com empresa de testes psicométricos e tudo mais, é o ranqueamento do candidato, então hoje se eu tenho lá uma fase com 50 candidatos, eu consigo visualizar todos, mas eu quero que mais para cima fiquem os melhores candidatos, que foram melhor nos testes, os que foram melhor no teste, desempenharam melhor nos testes, que tem mais *fit* com a empresa, que tem mais *fit* com a vaga. Eu não excluo, eu não dou um *short list*, ah, só esses três, eu coloco todas as opções, mas mais para cima estão ranqueados os melhores (C2, 2019).

Visão

De acordo com a gerente de contas a visão da empresa é fornecer *software* de gestão, que envolve todo o processo de recrutamento e seleção, para proporcionar com que o cliente tenha o *match* do candidato certo para a vaga a qual busca preencher.

[...] que tem mais *fit* com a empresa, que tem mais *fit* com a vaga (C2, 2019).

A empresa acredita que estamos vivendo uma nova era de recrutamento, que possibilita encontrar e qualificar o candidato com o *fit* mais próximo da vaga e que não será apenas as questões financeiras que irão levar o candidato a escolher a empresa. E a empresa que atuar junto com as empresas para trazer soluções assertivas a todo o processo que envolve recrutamento e seleção.

Valores

Os valores da empresa que foram destacados ao longo da entrevista são: *make yours, better together, tours for knowledge* e *be customerholic*. Para construção dos valores, a área de marketing atuou trazendo os colaboradores para participar, o que possibilitou com que os valores se tornassem parte do trabalho dos colaboradores.

[...] está muito disseminado [...]. Primeiro que para construir os valores a gente que construiu, a gente que fez parte da construção, então o marketing que foi lá, reuniu times separadamente, fez várias e várias coisas, várias reuniões para definir os valores mesmo e aí a gente fez adesivos dos valores, aí a gente prega em todos os lugares. Então a gente sabe de cabeça, está bem impregnado mesmo [...] (C2, 2019).

A empresa e os colaboradores mostram uma grande preocupação com os valores, de tal modo que utilizam de diversas formas para reforçar os valores da empresa, como por exemplo: adesivos com o nome dos valores, distribuídos aos colaboradores e em todo o espaço de trabalho; além disso, quando existe um procedimento sendo executado fora do esperado, eles buscam reforçar o valor, trazendo o procedimento correto, conforme aborda a gerente de contas:

[...] hoje a gente teve uma reunião rapidinha para falar, ah! Vendedores você tem que preencher o CRM esse é um valor *Better together*. Então a gente fica reforçando o motivo da puxada de orelha ou de qualquer coisa sabe, em cima dos valores que a gente tem (C2, 2019).

4.1.4 Empresa 4

Atividade principal da empresa

A empresa foi fundada há 2 anos e atualmente conta com 11 colaboradores. A empresa atua no segmento de reconhecimento de documentos digitais, através de quatro processos: 1º) classificação e análise: após a imagem ser capturada e enviada, ela é classificada quanto a seu tipo, por exemplo CNH, RG e comprovante de residência. Nessa etapa ainda ocorre a verificação da qualidade da imagem e obtenção de dados complementares (*background check*). 2º) extração de dados: nessa etapa ocorre a validação dos dados principais, como nome, data de nascimento e nome da mãe. 3º) *background check*: realiza a análise em *bureaus*, bases públicas e outras bases de dados conforme a necessidade. 4º) tomada de decisão: as informações retornam em 3 segundos, com isso, possibilita tomar a melhor decisão, aprovar, derivar para a análise humana, pendenciar ou reprovar.

Ela faz reconhecimento de documentos digitais [...]. Vou te dar um exemplo de Neobank [...], você tira uma foto, o que é a gente faz, através dessa foto a gente faz a leitura, a tipificação, primeiro a gente diz que documento é, faz a leitura de OCR de todos esses, dos dados, transformam isso em dado digital, faz *background check*, pluga com o parceiro nosso chamado Neoway, que é a maior *big data* do país e já dá o crivo de credito, então quer dizer isso em 3 seg., sem nenhum tipo de intersecção humana (C3, 2019).

Visão

De acordo com o *head* comercial, a visão da empresa é fornecer ferramenta para reconhecimento de documentos através de uma comunicação rápida, e com isso, promover relações confiáveis.

É promover relações confiáveis (C3, 2019).

Valores

Os valores da empresa são: crescimento sustentável com responsabilidade social; comprometimento com os objetivos dos clientes; respeito mútuo a todas as pessoas; foco nos objetivos; incentivo constante ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Esses valores da empresa estão disponíveis no site da empresa, mas além desses valores, ao longo da entrevista, foi destacado a inovação constante como algo forte na empresa.

Inovação sempre não se acomodar, ter produto novo sempre, é fazer a diferença na vida do cliente, tornar para o nosso cliente a melhor experiência possível (C3, 2019).

4.1.5 Empresa 5

Atividade principal da empresa

A empresa foi fundada há 1 ano e 4 meses e atualmente conta com 30 colaboradores. A empresa usa nuvem em parceria com a Amazon Digital e tem por objetivo começar a usar inteligência artificial.

A gente usa nuvem, tudo está hospedado em nuvem, a gente trabalha em parceria com a WS que é a Amazon digital. A gente ainda não trabalha com inteligência artificial, é o nosso próximo passo, onde a inteligência artificial vai já aprender com os dados, onde a inteligência artificial vai já aprender com os dados o quê que deveria ser feito, a partir da motivação, do perfil de cada pessoa (C4, 2019).

A partir de dados *people analytics*, a empresa fornece ferramentas para que os gestores possam tomar decisões assertivas em relação a gestão de pessoas.

Então a gente trabalha com dados de *people analytics* tá! Que ajudam os gestores a tomar decisões em relação as pessoas (C4, 2019).

A ferramenta é inspirada no conceito do Ikigai, permitindo às pessoas identificarem o seu propósito, sobre quatro dimensões: talento, que se refere você fazer muito bem; motivação, o que faz os seus olhos brilharem; impacto, o que você quer mudar no mundo e; potencial, como você pode gerar valor na empresa.

A ferramenta estrutura na técnica de Coaching da Roda da Vida, permite com que sejam identificadas as interferências externas que irão impactar no desempenho do time e de cada colaborador, seja positivamente ou negativamente.

A partir da técnica de *microlearning*, as pessoas têm acesso a dicas e conteúdos customizados para iniciar a jornada do autodesenvolvimento.

No final, o gestor consegue identificar informações sobre detalhes do perfil de cada colaborador, as suas motivações e experiência, para que possa tomar decisões assertivas e estratégicas, elevando o engajamento e produtividade de cada colaborador.

A gente mostra para os gestores, que eles precisam entender quem são as pessoas que eles estão trabalhando e por isso, que tem uma parte de perfil psicológico, de âncoras de carreira, que são as motivações das pessoas, por que que elas vão trabalhar, quais são os impactos que elas querem causar no mundo, e qual que é a parte da dominância cerebral que atua quando a pessoa está de fato trabalhando, e da roda da vida do *coaching* a gente fez uma segunda parte da plataforma é, a gente chama de radar, mas a gente usou técnica do *coaching* de roda da vida, para que a gente consiga medir as interferências externas, que influenciam no dia a dia das pessoas (C4, 2019).

Visão

De acordo com um dos *founders*, a empresa busca revolucionar a gestão de pessoas, e isso ocorre principalmente a partir de ferramentas que possibilitam ao gestor realizar a análise individual de cada candidato, possibilitando a tomada de decisão estratégica.

O propósito é revolucionar a gestão de pessoas nas instituições independente de ser corporativa, ONG etc., onde tiver gente trabalhando, é a gente tem o foco com a revolução da gestão de pessoas (C4, 2019).

Valores

Os valores da empresa que foram possíveis observar são: confiança e ética, a partir de várias ações a empresa busca trazer esses pilares aos colaboradores, como por exemplo, nas reuniões, de forma aberta é abordado o que cada colaborador está fazendo, bem como a empresa, e as estratégias que a empresa está traçando.

Um dos nossos pilares é a confiança, então a gente fala muito de confiança, sobre ética, isso no dia a dia, isso nas pequenas ações [...] (C4, 2019).

4.1.6 Empresa 6

Atividade principal da empresa

A empresa foi fundada há 4 anos e atualmente conta com 40 colaboradores. A empresa atua no segmento educacional e a partir de *software* proporciona que instituições de ensino básico e superior tenham as melhores soluções na captação, permanência e fidelização de alunos. Para isso, a empresa utiliza inteligência artificial, *machine learning* e algoritmos de predição.

A empresa trabalha basicamente com captação e permanência de alunos, a gente trabalha com ensino superior e também ensino básico. Então, a gente tem um software que ajuda as faculdades, universidades e colégios, a transformar seus *leads*¹ em matrículas e depois ajuda esses alunos matriculados a chegarem até outro ponto. A gente faz isso com uma série de formas, automatizando processos né, colocando tecnologia, colocando procedimentos e boas práticas, mas também trabalhamos um pouco com inteligência artificial, *machine learning* e algoritmos de predição (C5, 2019).

Visão

¹ Compradores potenciais.

A empresa não trabalha com missão e visão, utiliza o Golden Circle com objetivo de expressar o propósito e contribuição ao mundo, sendo o propósito: Diminuir a distância entre as pessoas e sua evolução, por meio da educação.

Valores

Os valores que foram descritos pelo *founder* são: autonomia, cooperação, flexibilidade, disciplina, confiança, transparência e resultado.

4.1.7 Empresa 7

Atividade principal da empresa

A empresa foi fundada há 8 meses e atualmente conta com 12 colaboradores. Atua no segmento financeiro, com objetivo de oferecer aos clientes produtos como cartão, cobrança e transferência em uma plataforma e aplicativo 100% digital, com cadastro simples, tarifas atrativas e atendimento rápido e sem burocracia. Para isso, a *fintech* utiliza tecnologia em nuvem e *Big data*, conforme aborda a *founder*:

A parte de *Big data* né, a gente tem alguns fornecedores que acabam ajudando a gente nesta validação de *onboard* de cliente, de cadastro de cliente, então eu consigo pedir menos documentos para o meu cliente, por que eu de fato essa questão de *Big data* muito forte e tecnologia em nuvem, a gente é 100% em nuvem, já é web, aplicativo, os nossos bancos de dados ficam em nuvem (C6, 2019).

Visão

A visão da empresa é oferecer aos clientes pessoa jurídica, uma conta de pagamento que seja mais economia e sem burocracia, sendo 100% digital.

Valores

Segundo a empresa, não existe a descrição dos valores de forma estruturada, a empresa está atuando no processo de definição dos valores.

4.1.8 Empresa 8

Atividade principal da empresa

A empresa foi fundada há 2 anos e atualmente conta com 14 colaboradores. A empresa atua no segmento tecnológico, em *design* e desenvolvimento de produtos digitais, conectando clientes a desenvolvedores de *software*. Para isso, a empresa utiliza de tecnologias como *Big data*, computação em nuvem e inteligência artificial.

Big data bastante, computação em nuvem bastante e inteligência artificial também (C7, 2019).

Visão

A visão da empresa é transformar o mundo a partir de soluções tecnológicas, empoderando profissionais e empresas, conforme aborda o *founder*:

Empoderar as pessoas que transformam, porque a gente enxerga que a gente consegue empoderar profissionais de tecnologia, que ajudam a transformar o mundo através de soluções de tecnologia. Empoderar empreendedores por meio de iniciativas de tecnologias que vão ajudar a eles atingirem objetivos de negócio e a resolver os problemas da sociedade através da tecnologia. Empoderar grandes empresas a resolver problemas de tecnologia da transformação digital, por que essas empresas que têm impacto econômico gigantesco no mundo [...] (C7, 2019).

Valores

Os valores da empresa são: *ownership*, inovação, excelência, *care* e transparência. Ao longo da entrevista um dos valores destacados pelo *founder* foi *ownership*, relacionado à autonomia dos colaboradores.

Um dos valores da empresa, a gente tem cinco valores, um deles é o *ownership*: que é responsabilidade e proatividade [...] (C7, 2019).

4.1.9 Empresa 9

Atividade principal da empresa

A empresa foi fundada há 1 ano e 7 meses e atualmente conta com 18 colaboradores. Atua no segmento de solução tecnológica de relacionamento de pós-venda, principalmente a partir de um programa de fidelidade inteligente.

A empresa é uma solução de relacionamento de pós-venda para varejo de médio e pequeno porte, a gente cria uma régua inteligente, automática de automação para fazer com que essa loja venda mais e principalmente venda para o cliente nativo, através de um programa de fidelidade (C8, 2019).

Para isso, a empresa vem utilizando de tecnologias, principalmente *big data*. Outras tecnologias estão sendo desenvolvidos para poder deixar os processos mais autônomos e inteligentes, conforme cita o *founder*:

A gente tem servidor iCloud para fazer o processamento, onde fica o nosso banco de dados e a gente usa a mensagem de *machine learning* para a gente entender um pouco mais sobre o perfil comportamental do cliente do nosso cliente. Como a gente tem a ferramenta b2b e b2c, a gente tem uma infraestrutura ainda não tão leve ou não tão inteligente ou não tão independente para aferir essas, essas características de personalidade do nosso consumidor final, o cliente do nosso cliente, mas a gente já iniciou alguns ensaios para conseguir organizar isso melhor, para que a ferramenta fique mais autônoma no que diz respeito a tomada de decisão e a partir daí a gente inicie um novo estágio na nossa alteração que é começar usar *machine learning*, porém até lá a gente já usa um recurso muito importante de *big data* que é a comparação dos padrões de compra e não compra de recorrência né, de intervalos da recorrência dentro da nossa base para orientar o nosso cliente a tomar as melhores decisões sobre o negócio dele (C8, 2019).

Visão

A visão da empresa é fidelizar o cliente a partir de solução inteligente, estabilizando o fluxo operacional de cliente e, assim, permitir que a empresa possa continuar a atuar no mercado, com retorno significativo de clientes.

O nosso objetivo é fazer com que a nossa solução seja autônoma e inteligente o suficiente para fazer com que toda a empresa e todo o cliente que a gente tenha, tenha, consiga a partir da empresa estabilizar o fluxo operacional de cliente deles, e a gente faz com que as empresas se tornem inquebráveis (C8, 2019)

De acordo com Pereira e Romero (2017), a Transformação digital expõe potencial para atingir a cadeia de valor, otimizar os processos, aumentar a qualidade dos produtos e o relacionamento entre os clientes, estruturando novos modelos de negócios e as formas de trabalhar.

Valores

Os valores da empresa que foi possível observar são: iniciativa e autonomia, para que a empresa junto com os colaboradores possa atender as demandas necessárias no atual cenário de grande competição e turbulências.

4.1.10 Empresa 10

Atividade principal da empresa

A empresa foi fundada há 7 anos, conta com 14 colaboradores e atua no segmento de inovações tecnológicas para a gestão de sustentabilidade.

A gente começou desenvolvendo uma ferramenta para calcular todo o impacto de emissão de gás de efeito estufa na empresa [...] isso começou final de 2011 e no início de 2013 a gente tinha uma plataforma robusta rodando e era só carbono, mas aí a gente achava que o que dói na empresa na área ambiente é muito maior do que o carbono [...] (C9, 2019).

A ferramenta que a empresa utiliza busca integrar digitalmente com todos os processos, para isso utiliza de algumas tecnologias da transformação digital como inteligência artificial e *machine learning*.

Todos os processos de medição, projeção, planejamentos, gestão de projetos tem que estar integrado digitalmente (C9, 2019).

Visão

A visão da empresa é integrar todas as áreas, incluindo a área operacional, para que assim, a empresa possa realizar a gestão da sustentabilidade da sua empresa, conforme cita o *founder*:

A visão geral nossa assim, governança e sustentabilidade não têm nenhuma importância se não conversar no nível mais baixo na empresa, então essa é a nossa visão, então eu vou integrar todos os processos de forma digital, a gente entra integrando com os sistemas operacionais. A nossa visão é que não tem como você operar se você estiver ainda no mundo analógico, no mundo em que você precisa de um dado digital, você tem que automatizar os processos o mais rápido possível e fazer eles conversarem entre si, aí o desafio, você tem muitos sistemas ligados, você tem uma cultura antiga, você tem algumas plataformas até de gestão de sustentabilidade muito antigas que ainda estão, mas ainda elas estão consolidadas no orçamento da empresa ou no investimento grande no passado, 10 - 15 anos atrás quando teve a primeira onda das ferramentas de sócio ambientais e governança. Então a nossa visão é ser integrado, a única forma que a gente encontra de ter uma indústria ou até um serviço ou um processo fluido, que você tenha dados sendo trocado o tempo todo entre as diversas áreas e operações (C9, 2019).

Valores

Os valores da empresa que foram possíveis observar são: autonomia e flexibilidade, principalmente com o objetivo de desenvolver independências das áreas, para que a empresa não seja prejudicada na ausência de algum colaborador.

4.2 TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL

Esta seção apresenta as características organizacionais e, a fim de identificá-las, foram analisados os seguintes elementos: estrutura organizacional: hierarquia piramidal, matricial ou equipes autogerenciáveis; autonomia para tomada de decisão; valor à iniciativa do indivíduo ou equipe; características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade; cargos e tarefas, valores organizacionais, processo decisório: lento e *top down* ou “*ad hoc*” ou rápido e colaborativo; comunicação da empresa: *top-down* ou *bottom-up* ou *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*; Área de RH: RH operacional; GP como consultor interno; GP com foco estratégico. O Quadro 5 abaixo destaca as características encontradas em cada organização.

QUADRO 5: CARACTERÍSTICAS DE SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

(Tipologias organizacionais) Organização burocrática/mecânica, Organização orgânica, Transformação digital	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
	Organização burocrática/mecânica e orgânica	Transformação digital	Transformação digital	Transformação digital	Transformação digital
	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências
	Estrutura organizacional em formato de pirâmide. Time de TI estruturado em <i>squad</i>	Estrutura organizacional com equipes autogerenciáveis	Estrutura organizacional com equipes autogerenciáveis	Estrutura organizacional com equipes autogerenciáveis	Estrutura organizacional com equipes autogerenciáveis
	Cargos e tarefas estáveis e definidos	Cargos e tarefas definidos sobre os aspectos macro, apresentando informalidade com foco nas competências	Cargos e tarefas definidos e flexível	Cargos e tarefas definidos	Cargos e tarefas definidos
	Processo decisório lento e centralizado na cúpula da organização. <i>Top-down</i>	Processo decisório rápido com participação ativa dos colaboradores	Processo decisório rápido com participação ativa dos colaboradores	Processo decisório rápido com participação ativa dos colaboradores	Processo decisório rápido com participação ativa dos colaboradores
	Gestores e colaboradores com pouca autonomia	Colaboradores e liderança com muita autonomia.	Colaboradores e liderança com muita autonomia.	Colaboradores e liderança com muita autonomia.	Colaboradores e liderança com muita autonomia.
	Colaboradores apresentam iniciativas, porém com muito controle	Colaboradores como stakeholders	Colaboradores como stakeholders	Colaboradores como stakeholders	Colaboradores como stakeholders
	Comunicação lateral entre os pares e top-down com as lideranças	Comunicação top-down, bottom-up e middle-out	Comunicação top-down, bottom-up e middle-out	Comunicação top-down, bottom-up e middle-out	Comunicação top-down, bottom-up e middle-out
	GP como consultor interno	GP estratégico com foco estratégico	GP estratégico com foco estratégico	GP estratégico com foco estratégico	GP estratégico com foco estratégico
		Inovação aberta	Inovação aberta	Inovação aberta	Inovação aberta

(Tipologias organizacionais) Organização burocrática/mecânica, Organização orgânica, Transformação digital	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
	Transformação digital	Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital	Transformação digital	Transformação digital
	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências
	Estrutura organizacional com equipes autogerenciáveis	Estrutura organizacional com equipes autogerenciáveis	Estrutura organizacional matricial	Estrutura organizacional com equipes autogerenciáveis	Estrutura organizacional com equipes autogerenciáveis
	Cargos e tarefas definidos sobre os aspectos macro, apresentando informalidade com foco nas competências	Cargos e tarefas definidos e flexível, com foco nas competências	Cargos e tarefas definidos	Cargos e tarefas definidos	Cargos e tarefas definidos sobre os aspectos macro
	Processo decisório rápido com participação ativa dos colaboradores	Processo decisório rápido com participação ativa dos colaboradores	Processo decisório rápido com participação ativa dos colaboradores	Processo decisório rápido com participação ativa dos colaboradores	Processo decisório rápido com participação ativa dos colaboradores
	Colaboradores e liderança com muita autonomia.	Colaboradores e liderança com muita autonomia.	Colaboradores e liderança com muita autonomia.	Colaboradores e liderança com muita autonomia.	Colaboradores e liderança com muita autonomia.
	Colaboradores como <i>stakeholders</i>	Colaboradores como <i>stakeholders</i>	Colaboradores como <i>stakeholders</i>	Colaboradores como <i>stakeholders</i>	Colaboradores como <i>stakeholders</i>
	Comunicação lateral entre os pares e top-down com as lideranças	Comunicação top-down, bottom-up e middle-out	Comunicação top-down, bottom-up e middle-out	Comunicação top-down, bottom-up e middle-out	Comunicação top-down, bottom-up e middle-out
	Comunicação <i>top-down</i> , <i>bottom-up</i> e <i>middle-out</i>	Comunicação <i>top-down</i> , <i>bottom-up</i> e <i>middle-out</i>	Comunicação <i>top-down</i> , <i>bottom-up</i> e <i>middle-out</i>	Comunicação <i>top-down</i> , <i>bottom-up</i> e <i>middle-out</i>	Comunicação <i>top-down</i> , <i>bottom-up</i> e <i>middle-out</i>
	GP estratégico com foco estratégico	GP estratégico com foco estratégico	GP estratégico com foco estratégico	GP estratégico com foco estratégico	GP estratégico com foco estratégico

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1 Empresa 1

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional desde o começo da empresa foi mais formal e quanto a sua estrutura hierárquica não passou por mudança e não foi possível observar intenção para isso. A empresa segue uma estrutura hierárquica piramidal com vários níveis, sendo formada pelos seguintes níveis iniciando pelo topo da pirâmide: Conselho administrativo, Presidente, Vice-Presidente, Diretor executivo, Diretor gerente, Superintendentes, Gerentes, Coordenadores, Analistas (júnior, pleno e sênior) e os Estagiários.

A estrutura apresentada vai de encontro com as características descrita por alguns pesquisadores de organizações Burocráticas/mecânicas com tarefas, procedimento e comunicação formalizados – de forma *top-down* -, a ênfase é dada as normas e regulamentos de forma a alinhar o comportamento dos colaboradores com os interesses da organização. A preocupação está no controle onipresente de toda estrutura organizacional, de modo que os colaboradores atuem conforme o *script* (BURNS; STALKER, 1961; MINTZBERG, 2006).

O banco busca renovar periodicamente a sua liderança e isso é observado como uma ação positiva, uma vez que gera processos de mudanças, traz pessoas com um novo olhar, buscando renovar o ambiente.

[...] dois anos ele muda né, ele renova a sua diretoria, ele renova a sua liderança, uma que eu acho importante fazer *job, job rotation* né, o diretor passa 2, 3 anos em um local e ele vai para outro local ajudar o banco. [...] isso é legal, por que ele renova muito rápido as coisas né, então ele vem renovando ano contra ano, não só papéis e responsabilidade, mas a vestimenta, a anos atrás a gente usava terno, gravata e hoje a gente no modelo mais google, no modelo mais facebook, de poder vir mais leve para o banco, isso tem facilitado e nos traz uma agilidade de fazer as coisas (S6, 2019).

Uma área do banco – área de tecnologia da informação - começou a trabalhar em uma estrutura de *squads*. Estruturas organizacionais em *squad* buscam separar os funcionários em pequenos grupos multidisciplinares com objetivos específicos.

[...] já tem uma forma de gestão mais horizontal, mais por células, algumas áreas aqui do banco, principalmente TI já é um pouco assim (S2, 2019).

[...] em tecnologia as decisões são por *squads*, então elas são menos hierarquizadas [...] (S7, 2019).

Aqui dentro eu tenho por exemplo áreas que funcionam como *squads* né, que se forma uma equipe multidisciplinar, cada um de uma área trabalhando com um propósito em comum, e eles rodam mesmo de acordo com o *scrum*, metodologia ágil de ter uma *split* em todos os rituais ágeis, para que alguma coisa aconteça [...] (S5, 2019).

Autonomia para tomada de decisão

As pessoas na empresa ainda possuem pouca autonomia para tomada de decisão. As decisões operacionais, pertinente as atividades que foram definidas ao colaborador, cabe a ele mesmo decidir, mas a partir do momento que aquela decisão foge do escopo da sua atividade, o colaborador é encarregado de levar essa decisão ao próximo nível, geralmente as decisões estratégicas e que apresentam um certo risco, são levadas pelo gerente ao superintendente e após, ao diretor para serem discutidas. Conforme aborda a coordenadora de planejamento:

[...] eu já decidi por cargo o tipo de decisão que cada um pode tomar, então coisas de baixo risco, eu tenho hoje analista sênior que trabalham com uma certa liderança, eles já trabalham isso para virarem coordenadores, eles já tomam decisão por eles, para que não precise chegar em mim, então decisão de baixo risco eles já tomam e executam, aí decisão que eles entendem que tem um certo risco, passam por mim, aí eu mesmo tomo a decisão e assim, da mesma forma com o meu gerente e agora diretor que a gente não tem superintendente na estrutura (S4, 2019).

A empresa vem enfatizando a busca pela autonomia aos colaboradores, mas que tende a acontecer em teoria, porque na prática o colaborador é incumbido de executar aquelas atividades, nas quais é delimitado o seu escopo de atuação.

[...] a gente trabalha bastante isso, em uma forma de discurso que a gente tem que ser mais autônoma, mais a autonomia é muito baixa aqui, as pessoas têm, que nem meus funcionários eles têm umas atividades que eles podem fazer, dentro de um quadradinho que a gente define. Se eles têm que fazer alguma coisa além, primeiro eles têm que alinhar com os coordenadores deles e os coordenadores deles avaliam até onde eles podem ir, alinha comigo, eu faço a mesma avaliação e vou falar com o superintendente e assim, por diante. Então a gente tem um discurso muito bonito para falar de autonomia, mas na prática é pouca (S1, 2019).

[...] embora nos discursos se coloque um pouco mais de autonomia, de tomada de decisão, na prática você não tem alçada para decidir nada (S7, 2019).

Umas das preocupações em delimitar a autonomia, está na preocupação com o nome da própria organização, que pode ser abalada por uma decisão equivocada, de forma não padronizada os colaboradores buscam apoio nas decisões para o nível acima.

[...] algo que tenha que ter uma cautela para fazer uma mudança, por que o impacto é grande para muitas pessoas, então acho que vale a pena ter essa escala de aprovações (S4, 2019).

[...] uma é o receio de você dar autonomia e alguém tomar uma decisão extremamente equivocada que vai ter um impacto na imagem da empresa e principalmente banco, empresa financeira trabalha muito com a sua imagem. E de outro lado uma proteção do seu silo de coordenador, de cada um (S1, 2019).

De uma forma geral, constata-se o processo de tomada de decisão sendo *top-down*, centralizado na alta gestão, mas que possibilita ao colaborador do nível abaixo traçar ações e levar ao próximo nível da hierarquia, que irá analisar, para então verificar a possibilidade de aprovação.

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

Não é uma cultura da empresa valorizar a iniciativa do indivíduo ou da equipe. Existe a cultura do medo, de errar e afetar em seu desempenho, por isso, a inovação vem do topo da pirâmide, são os próprios gerentes e diretores que captam as informações e a necessidade do que precisa fazer, mudar ou inovar e traz para a análise aos diretores e presidentes. De acordo com o gerente de sistema, as pessoas para tomar uma decisão, realizar algo que foge do seu *script* compartilham aquela decisão, pois caso aquela decisão não seja considerada “boa”, o erro é entendido que foi de todos.

[...] aqui algumas vezes as pessoas tentam procurar culpados das coisas, então as pessoas têm um pouco de receio de tentar assumir uma responsabilidade, tentam compartilhar aquela decisão com o maior número de pessoas possíveis, para depois falar putz a gente errou aqui, mas foi consensado, foi em conjunto (S1, 2019).

A coordenadora de projetos condiz com a mesma opinião de que é uma empresa de processos e argumenta:

[...] fazer teste tem que dar certo, você não faz o projeto para dar errado, então culturalmente isso é muito forte e isso é difícil de lidar, por que eu vou fazer coisas, se eu testar não necessariamente vai dar certo e por isso, eu estou testando, e aqui não a gente só faz para dar certo [...] (S7, 2019).

Na empresa existe a preocupação de cada pessoa proteger as suas atividades em que desempenha, o que leva as pessoas a ter um controle – receio, de trazer iniciativas que esbarre em outras áreas que não sua.

[...] são os silos de poder né, basicamente uma empresa gigante desse tamanho, tem alguns silos de poder que fala, isso daqui cara é a minha parte e ninguém mexe, as vezes as pessoas estão mais preocupadas em tão mexendo na parte que é delas ali, do que se realmente aquilo faz sentido para o cliente, para a sociedade, para o produto como um total [...] (S1, 2019).

Não que a empresa seja avessa à mudança, as pessoas conseguem fazer mudanças em suas determinadas áreas, mas conforme abordado anteriormente buscam multiplicar a decisão e proteger para que ninguém invada o seu espaço. Além disso, parte do ponto de vista de que a empresa não fomenta a iniciativa do indivíduo, são mais processuais, um dos motivos é a

preocupação com a imagem da empresa e a preocupação das próprias áreas, com o objetivo de conservar o seu local.

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A característica que predomina na organização está relacionada a forma burocrática/mecânica, a partir de contrato de meta, buscam com que os colaboradores estejam concentrados no *script* do contrato, buscando a alta performance.

[...] tem a avaliação comportamental e avaliação de desempenho por entregas, então a gente tem um contrato de metas, a gente define no começo do ano e ao longo do ano a gente vai medindo o que foi entregue em cima do que foi pedido [...] (S2, 2019).

A empresa vem passando por um processo de mudança, buscando trazer aos colaboradores a visão de flexibilidade e de autonomia. Mas a flexibilidade está mais relacionada a vestimenta e ao horário de trabalho, porém quanto ao horário de trabalho, os colaboradores seguem a CLT, dentro da própria CLT a empresa possibilita que os colaboradores possam chegar mais cedo ou mais tarde, podendo fazer até duas horas extras que precisam ser compensadas no mês. Quanto a autonomia, como foi abordado nos tópicos anteriores, existe discurso para que isso aconteça, mas na prática ainda é um tanto quanto obscura.

[...] foi abolido o terno vamos dizer assim, então pode vir casual, inclusive bermuda, três anos atrás imagina vir de bermuda, de jeito nenhum, hoje você vê, então mudou bastante a cultura de uns tempos para cá, então ela está bem mais, vamos dizer assim atual, acho que está mais moderna, é flexível, já visando inclusive essa nova geração [...] (S2, 2019).

A empresa nos últimos anos passou a alterar o seu espaço físico, primeiramente saindo de uma estrutura de trabalho em salas fechadas e passando a trabalhar em pequenas células, as mesas de trabalho eram baias com divisórias altas, e nos últimos dois anos o banco retirou as divisórias das mesas (figura 5), que separava os colaboradores, propiciando uma melhor interação entre os colaboradores. Os coordenadores e gerentes das áreas compartilham o mesmo espaço dos demais colaboradores. Já o superintendente está em uma sala com paredes de vidro. O espaço físico é separado por área e a empresa possibilita que os colaboradores diariamente escolham o local onde irão se sentar, o que gerou primeiramente desconforto aos colaboradores, por não terem uma mesa definida. A empresa optou por uma estrutura mais enxuta, reduzindo o número de cadeiras por entender que sempre terá colaboradores fora da empresa, como por exemplo, em férias, atestado ou em reunião, porém muitas vezes uma área está completa dentro

da empresa, levando a falta de cadeiras aos colaboradores, estes que por falta de escolha, utilizam outras cadeiras, que não são adequadas a postura corporal para o expediente de trabalho e isso, gera incomodo e murmurações por parte dos colaboradores.

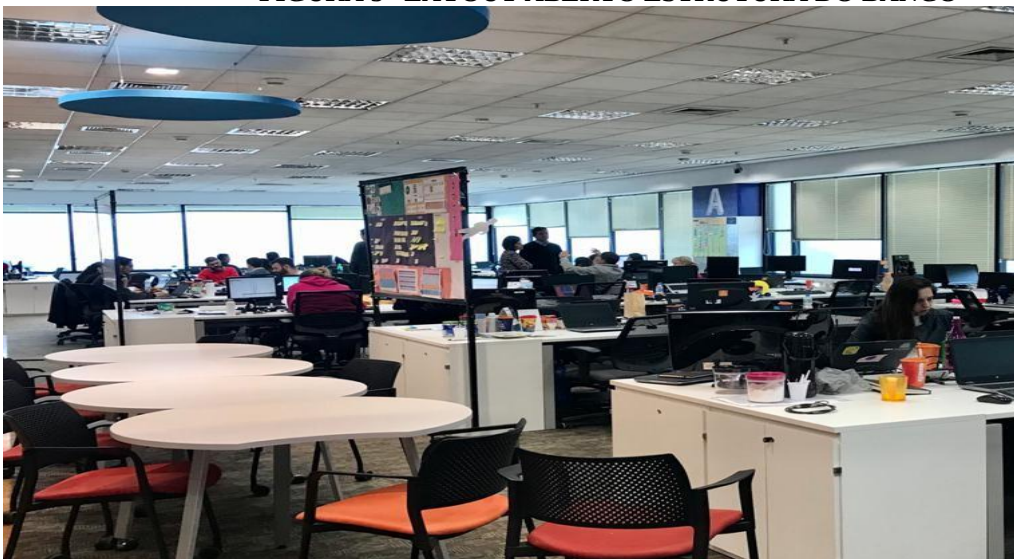
Tem equipe que fica mais focada, que não saí tanto para reunião, então faltava espaço nas mesas, e as vezes você não tinha cadeira com encosto, você pega cadeira de reunião de mesinhas que não é adequada ergonomicamente, tem gente que começou a ficar ruim com isso. E por outro lado a questão de privacidade, você está tratando de assuntos que não são tão triviais assim, para todo mundo estar escutando (S7, 2019).

[...] então você ter assim, a questão do superintendente estar ali no vidro e estar próximo, aqui as salas de reuniões ter uma visão mais aberta, uma visão de transparência mesmo ajuda a gente ter mais abertura nos níveis acima né, do que aquela estrutura fechada, então eu gosto bastante desse novo modelo, acho que possui bastante essa abertura (S4, 2019).

Com o layout aberto a empresa melhorou a comunicação entre os colaboradores, mas ainda precisa existir um esforço sobre dois pontos principais: primeiro, realizar uma readequação para evitar a falta de cadeira aos colaboradores, evitando o desconforto gerado e, segundo, conduzir os colaboradores para uma comunicação mais assertiva, que propicie as diferentes áreas ter êxito quanto as atividades a serem desempenhadas.

Ele tem trazido muitas melhorias para o time, fica muito mais fácil de você trabalhar, mas ele é mais barulhento, então acho que têm agora uma cultura da a gente a prender a trabalhar mais próximo das pessoas, mas também aprender a falar mais baixo né. Hoje muita gente usa fone, tenta até ouvir música, para tentar diminuir o barulho e conseguir concentrar (S6, 2019).

FIGURA 5– LAYOUT ABERTO ESTRUTURA DO BANCO



Fonte: Foto tirada pela autora.

Não há vestígios de mudanças da estrutura hierárquica da empresa como um todo, principalmente por duas questões principais: o tamanho da empresa e a informação. Quanto ao tamanho da empresa, são mais de 90 mil colaboradores e quanto a informação, buscam manter o alinhamento dos processos, para que as atividades possam ser executadas conforme foram estabelecidas pela alta gestão, por isso, observa-se que as estruturas hierárquicas mantêm e conservam o *status quo* da organização, protegendo de qualquer arranhadura na imagem da empresa.

De um modo em geral, as mudanças até então realizadas pela organização, podem gerar um aumento na agilidade de comunicação, mas que trazem como foco o aumento da produtividade e não para alterar as características no modo operante da empresa.

Cargos e Tarefas

A organização conta com cargos e tarefas bem definidos, cada colaborador ao entrar ou mudar de área recebe o contrato de metas, nesse contrato são estabelecidas as atividades a serem desempenhadas e a performance esperada. Existe a busca em formalizar todas as atividades de como devem ser executadas, mas ainda não tem processos definidos para todas as atividades e alguns processos são observados como estando desatualizados. Nesses casos, fica a cargo de cada área conduzir da melhor forma, mas sempre levando em consideração o que é esperado como resultado e existem auditorias para verificar como as atividades estão sendo realizadas. É possível observar uma certa dificuldade das áreas pela ausência de um *script*, principalmente quando existe ausência de algum colaborador. Em algumas áreas existe a preocupação por parte do gerente ou coordenador, de formar grupos para realizar as atividades, com o objetivo de mais pessoas saberem como realizar as atividades, não que seja um incentivo do próprio banco para que isso aconteça.

[...] tudo tem um motivo, é bem centralizado no objetivo maior assim, o objetivo macro. Só que tem várias atividades que a gente faz, dentro da área, que no decorrer do tempo a gente vê a necessidade de fazer e aprimorar aquilo, que talvez não seja um projeto macro lá de cima, mas que também tem que ser muito controlado, por que por exemplo, passa auditoria para ver se a gente está fazendo tudo certinho (S3, 2019).

O que a gente procura ter é os processos formalizados, oh! rotina para fazer isso, é essa. Você segue, mas nem isso é muito fiel, estruturado, mudou o processo, a rotina não foi atualizada (S7, 2019).

O gerente de sistema condiz com a mesma opinião de que uma parte da empresa ainda precisa ser melhor conduzida.

Então, isso acontece bastante, a pessoa sai daqui e vai para outra área, então essa troca de conhecimento não é comum, não tem um processo estruturado no banco, vai de cada um, eu dou muita importância a isso né, então eu coloco pessoas a trabalharem em conjunto sempre e o tempo todo e depois que aquele conhecimento está muito bem estabelecido entre elas, a gente vai trocar atividades, vai trazer algumas outras pessoas para conseguir fazer com que a atividade fique dentro da área, não na cabeça de cada uma delas, mas isso é uma iniciativa minha, não tem um procedimento do banco para se fazer isso e isso, é um problema sério assim, você vê algumas ausências, até algumas áreas parceiras que passam algumas informações, saem as pessoas, se perdem os processos, é bem crítico (S1, 2019).

Valores organizacionais

A empresa está passando por um processo de transformação em sua cultura, busca colocar o cliente no centro de tudo, mas ainda é muito forte a estrutura rígida e processual que direciona de forma clara o resultado. Um dos pontos mais fortes e que os colaboradores colocam como uma questão de orgulho, é a ética e o respeito que a empresa carrega, principalmente por não estar envolvida nos processos da lava jato. Conforme cita o gerente de sistemas:

Eu acho que a empresa, como que a gente pode falar? cultura de três pontas assim, um banco que se preocupa muito com a performance né, de ser rentável, você vai falar assim, [...] a empresa se preocupa com o cliente, sim, mas o principal cliente da empresa é o acionista então, quer ser uma empresa rentável, uma empresa que traga resultado para os investidores é, isso não está na mídia né, mas internamente é muito forte isso é, um outro ponto, a empresa se preocupa muito em ser uma empresa transparente, ética né, ter os valores muito forte e tal, então o banco se orgulha muito por, é não estar envolvido com todo esse processo de lava jato e tal [...]. E cultura também, o banco se preocupa em estar na vanguarda de tentar fazer as coisas né, então mesmo tendo a ciência de que aqui os processos são muito engessados e tal, entende isso que a incubadora fora falou assim: [...] mesmo que eu seja engessado, eu tenho, eu tenho uma área um pouco mais flexível que vai conseguir me ajudar a estar nesse momento (S1, 2019).

A coordenadora de projetos condiz com a mesma opinião de que o foco da empresa está nos resultados e o orgulho que sente na forma como a empresa trabalha quanto ao respeito e ética.

Acho que gente ainda tem viés de resultado, enquanto 18 anos de banco eu sempre me orgulhei muito da empresa que age de acordo com a lei, com respeito, as normas, com respeito ao colaborador, então acho que essa é uma característica muito forte. Um sinal disso, a empresa nunca teve associada a lava jato é, a gente não tem questões trabalhistas gritantes, questões de desrespeito, então eticamente uma empresa com viés familiar ainda, se pegar na família que tem no banco era muito forte, são características de resultado, mas de fazer o que é certo. Mas que está buscando se modernizar, ser competitivo, a ponto de fazer frente às *fintechs*, as novas tecnologias (S7, 2019).

Para o analista júnior da área agir, a empresa está buscando ter inovação, a partir da otimização dos processos, com o suporte da TI. É possível observar que a inovação é vista na

agilidade operacional e não em características que terão impacto direto aos clientes e concorrentes, que traduziria em um novo modo de agir.

Acho que a empresa se preocupa muito com isso, ainda mais com a concorrência que a gente está tendo agora, por que agora nossos concorrentes não são mais outros bancos, tem que se preocupar com Neobank, tem que se preocupar com todas as *fintechs* que tem por aí, então acho que é uma preocupação bem grande do banco como um todo, não só na minha área específica, em relação a tecnologia, inovação, acho que se preocupa bastante. Acho que é uma frente que a empresa está voltada principalmente agora, então tem projetinhos de que a TI ajuda a gente a criar novas formas para otimizar os processos (S3, 2019).

Processo decisório

Para que uma decisão possa ser definida, ela geralmente irá precisar passar por vários níveis até chegar ao diretor, que detém de um poder maior para defini-las, por esse motivo os colaboradores observam que existe lentidão no processo, conforme aborda o coordenador da área de incentivos pessoa jurídica:

Quando é uma coisa mais simples sim, quando é uma coisa mais complexa demora um pouco mais, por que é o que eu te falei, a gente tem que ir subindo o nível hierárquico, tem casos que a gente senta com os diretores para discutir, principalmente o diretor e o comercial, então a gente leva para ele, e fala oh! tem esse ponto aqui, tem isso, isso e isso, qual que a gente faz? (S7, 2019).

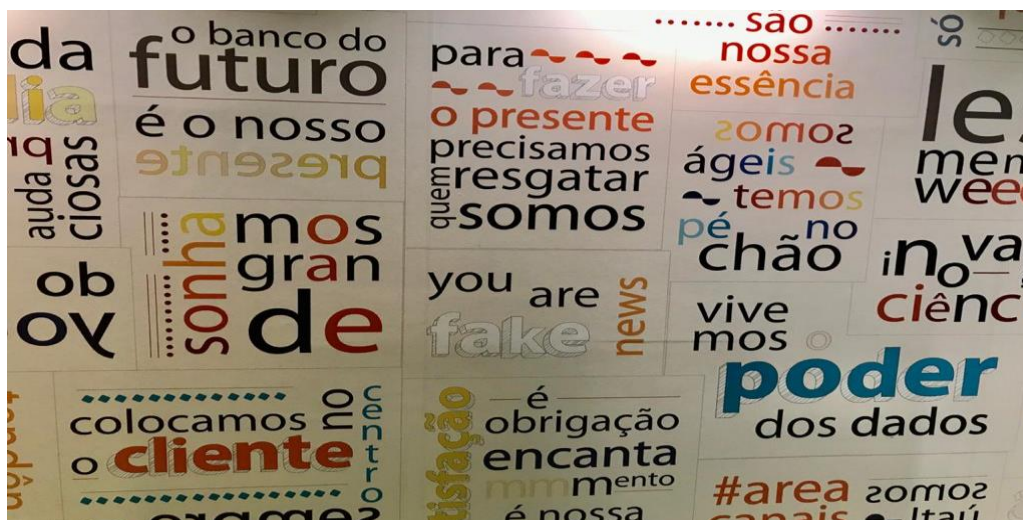
De acordo com o entrevistado S5 que é analista da área de experiência do cliente, ele acredita que existe um processo de mudança para tornar a tomada de decisão mais ágil.

Ele tem uma tendência a ser mais lento, mas a uma movimentação muito forte em tentar torná-los ágeis (S5, 2019).

De modo controverso, ao ser perguntado para alguns entrevistados o que a empresa precisa mudar para ter sucesso, um dos pontos mais destacado é promover agilidade em seus processos, principalmente por entender que um dos grandes concorrentes do banco está sendo e será as *fintechs* que vêm crescendo de uma forma muito rápida.

Agilidade, ser mais ágil do que é né, as *fintechs* estão chegando aí com muita mobilidade, com muita facilidade, com muita flexibilidade e a gente ainda, por mais digital a gente tenta ser, mais grande que nós somos e a gente tenta buscar aquilo ali o banco do futuro (figura 6), enfim a gente ainda demora muito, a construção de projetos né, nossos projetos são compridos, são longos, então acho que a gente precisa buscar agilidade, acho que isso falta para o banco (S6, 2019).

FIGURA 6 – ESTRUTURA DO BANCO



Fonte: Foto tirada pela autora.

Foi possível observar ao longo da visita ao banco, que a empresa coloca várias imagens, vídeos (espalhados em TV nas mais diversas partes da estrutura) e símbolos, principalmente utilizando imagem de pessoas famosas e clientes, com grande foco para o cliente no centro de tudo, além de outras mensagens que a empresa busca transmitir aos seus colaboradores, como na figura 6 a frase: somos ágeis, temos o pé no chão. Ao longo das entrevistas, é possível observar que a empresa ainda está caminhando em uma linha mais processual, de uma decisão passar por várias camadas, o que ainda não tem proporcionado a agilidade que acredita ser esperada pela organização.

Comunicação da empresa

A comunicação da empresa ocorre muito mais no sentido de cima para baixo. De baixo para cima acontece, mas do colaborador se reportar com o seu nível acima, dificilmente eles têm acesso para falar com os outros níveis que estão acima do seu responsável. Então, toda vez que uma pessoa quer propor algo, ele precisa passar ao seu responsável, este que irá analisar, mas na maioria das vezes irá passar para o outro nível e assim por diante, pois toda decisão, estratégica a ser seguida é definida pelo diretor.

Isso aí é tudo decisão de diretor (S3, 2019).

É mais difícil um analista ir falar de um problema com eles, geralmente a gente vai junto, o analista pode até falar, mas a gente está junto com ele, até para assumir o problema, vamos dizer assim (S2, 2019).

[...] a gente está falando aqui de uma estratégia que já vem de cima para baixo, então vou dar um exemplo, como a gente vai fazer a avaliação desse ano das pessoas, a curva do PEP vai ser, não vai ser forçada, vai ser forçada, isso não é uma discussão que se discute, isso é uma coisa que já vem e aí no fim a consultora fica com coisas operacionais né, a gente não tem uma discussão estratégica [...] (S4, 2019).

A empresa busca formalizar a comunicação por e-mail, buscando sempre cuidar da imagem da empresa e recebe o apoio da área de marketing para que a comunicação seja sempre melhor vista.

Quando é uma comunicação corporativa, sai o e-mail do presidente para todo mundo e tal, mas tudo isso sempre apoiado pelo marketing interno, então é sempre muito bem empacotado, muito bem descrito a forma como vai ser visto. É uma comunicação extremamente vai, a gente pode chamar de organizada ou outra forma é, eu acho que organizada e talvez hierárquica. Não é informal, a gente não usa muito (S1, 2019).

Área de RH/GP

A empresa apresenta uma ARH que atua com grande foco nas atividades operacionais como: recrutamento, seleção, avaliação, custos de colaboradores, além de outras atividades.

Ah! Extremamente operacional, recrutamento, seleção, avaliação, custos né de pessoas [...]. Acho que mudou muito pouco, a ideia sempre foi tentar ser mais próximo né, ser parceiro, mas até hoje fica mais nas atividades operacionais (S1, 2019).

Os gestores de linha realizam algumas atividades que antes eram do domínio da ARH, como participar do processo de recrutamento, seleção e avaliação.

Eu faço todo o processo, a parte operacional que o RH faz, tem um sistema, eu vou lá abro a vaga, o RH aprova, se for externa ele solicita uma empresa parceira para recrutar e tal, aí a empresa vem faz uma dinâmica e tal, e a gente participa para avaliar, se é internamente a gente faz o processo inteiro (S1, 2019).

É possível observar a intenção da ARH em tornar-se mais estratégico, uma das formas é ter um consultor em RH para cada diretoria, possibilitando com que as áreas possam chegar até o consultor para esclarecer dúvidas, porém não foi observado o contrário, no sentido de a consultoria ir até as áreas para conhecer e trazer estratégias junto a essas áreas, como por exemplo: estratégias para melhorar a performance, como novos treinamentos; buscar novas maneiras de trabalhar e agir. Com isso, essa consultoria atua em nível operacional, o que requer conhecer as áreas para que assim, possa atuar como *stakeholder* e ajudar as áreas a se desenvolver com foco no futuro.

Acho que eles estão mais estratégicos, mas ainda eu vejo uma distância tá, do RH com a gente. Acho que cada, como que funciona aqui, cada diretoria tem uma consultora de RH está bom, e a gente quando tem que tomar uma decisão mais delicada, por exemplo, uma demissão, uma coisa assim, essa consultora que nos ajuda tá, mas ela não está no nosso dia a dia, então assim, ela não sabe estrategicamente o quê que eu estou precisando, ela não sabe para onde o CRM está indo, ela tem uma visão. O que a gente tem tentado muito é fazer com que o RH participe da nossa semanais, por que aí ela passa a conhecer o que a área faz, ela passa a atender os nossos problemas e aí, com isso ela consegue contribuir (S6, 2019).

Geralmente somos nós provocando o RH, em vez do RH nos provocar está, por exemplo, é a gente que fica questionando pô esse ano tem treinamento? Que treinamento está disponível? Que custo podemos? Quanto, até quanto é o nosso limite de gasto com treinamento? Então geralmente são as áreas forçando o RH (S6, 2019).

Inovação aberta

A empresa apresenta iniciativas de inovação aberta, um dos exemplos refere-se à situação que a empresa não consegue resolver e lança o desafio para a incubadora – estrutura criada pelo próprio banco. Observa-se a intenção da empresa estar mais junto com essa estrutura para poder absorver os conhecimentos e tecnologias geradas por essa incubadora, mas que ainda é deficiente pela empresa que atualmente não apresenta mecanismos para isso.

A gente está tentando buscar fazer essa inovação, e também não só aqui internamente, tentando buscar fora do banco e com parcerias quem está fazendo um pouco isso, até a própria iniciativa da incubadora, a gente está próximo de pessoas que pensam nisso, pensam em inovação, pensam em evolução digital e tal. Então a gente fazer algumas coisas internamente, mas a gente sabe que tem alguns processos bem engessados aqui, então a gente cria uma estrutura apartada para que isso seja feito de uma forma mais, mais, mais separada, a gente entende que ajuda a gente ter uma velocidade maior (S1, 2019).

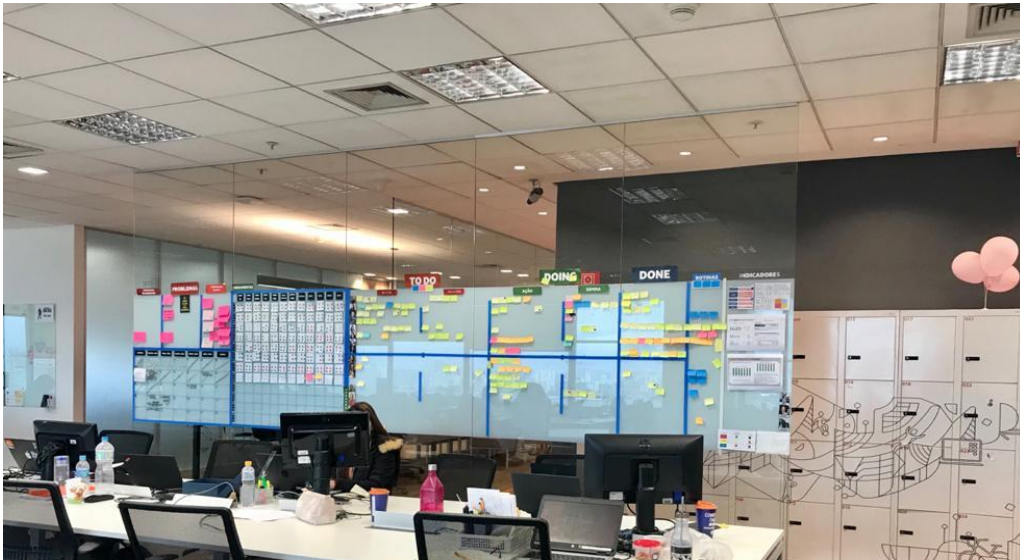
Eu como sou gestor aqui de uma área, eu tenho um problema que eu não consigo resolver eu detalho esse problema, entro em contato com o gestor lá da incubadora e falo, cara vamos lançar um desafio aí na incubadora, de alguma empresa, uma *startup* que consegue me ajudar nesse problema, é uma forma da gente interagir com eles (S1, 2019).

[...] a empresa não tem um processo definido para, para absorver o conhecimento que é feito lá dentro, então é uma carência eu acho, foi legal a iniciativa de se fazer a incubadora, mas transferir o conhecimento de lá para cá eu ainda acho que é um nicho (S1, 2019).

Outra forma de inovação aberta utilizada pela empresa, é o layout de trabalho que possibilita interação e troca de informação entre os colaboradores e as áreas. Além dos colaboradores compartilharem as mesas de trabalho, as paredes dos ambientes de trabalho são utilizadas para trazer uma diversidade de informações e conhecimentos aos colaboradores, como por exemplo, os próprios indicadores de performance das áreas. As áreas também utilizam as paredes de vidros para colocar as atividades que estão sendo desempenhadas (figura

7), como por exemplo, as áreas preenchem uma estrutura de quadro contendo as seguintes informações: *TO DO*, *DOING* e *DONE* e para isso, utilizam postites. Existem espaços que vão desde pequenos ambientes abertos para reuniões informais com sofás, mesas e televisões que estão espalhados ao longo do ambiente de trabalho, há salas fechadas em estruturas de vidros, onde cada sala recebe um nome como por exemplo “homem de ferro” (figura 8).

FIGURA 7 – AMBIENTE DE INTERAÇÃO



Fonte: Foto tirada pela autora.

FIGURA 8 – ESPAÇO ABERTO PARA REUNIÕES INFORMAIS E SALAS DE VIDRO PARA REUNIÃO FORMAIS



Fonte: Foto tirada pela autora.

4.2.2 Empresa 2

Estrutura Organizacional

A empresa faz parte da estrutura criada pelo banco e compartilha do mesmo espaço com outras empresas. A estrutura organizacional desde o começo da empresa foi mais informal, de acordo com o *founder*, o objetivo era ter uma empresa sem hierarquia e definição das funções para saber qual área as pessoas se identificam e onde o resultado será maior, mas isso não foi possível e inclusive gerou conflito entre os colaboradores, e por isso, por uma necessidade exclusiva dos colaboradores, a empresa passou a definir as áreas de atuação para cada colaborador.

[...] eu quis fazer super horizontal, muito mais solto, inclusive minha proposta era, vamos começar experimentando você em vendas, você em *customer success*, para ver onde vocês identificam seus talentos, o gosto de vocês, onde vocês realizam mais. Ah! Não, a gente queria uma coisa mais. Aí, tudo bem, definimos né. Mas começou a dar conflito, as pessoas brigando e aí a gente teve que formalizar, você fica nesta caixinha, com esse nome de cargo, subordinado a fulano de tal e aí tudo se acalmou e começou a rodar melhor (C1, 2019).

Atualmente a empresa conta com 7 colaboradores que são separados por área, sendo: área de vendas, área de *customer success* e uma área de desenvolvimento, para cada área existe uma liderança. A empresa atua com equipes autogerenciáveis, uma vez que existe apenas um nível de liderança e o poder de decisão tende a ser compartilhado.

Autonomia para tomada de decisão

As pessoas na empresa têm total autonomia para tomar as decisões. O primeiro valor que a empresa destaca é a confiança no seguinte sentido: você é capaz, você está preparado; confiar em si próprio, confiança interpessoal e no cliente. Então, de acordo com o *founder* a autonomia está apoiada na confiança, na capacidade do colaborador em realizar e tomar as decisões. O *founder* aborda:

[...] uma coisa que sempre deixei muito claro na nossa cultura, tome a decisão que eu vou estar te apoiando, tranquilo, eu não vou estar te apoiando se você deixar de tomar a decisão, está, o importante para mim é que você tome a decisão, eu confio em você, você está preparado para [...] (C1, 2019).

Apoiar a tomada de decisão também vai ao encontro de incentivar, de tal forma que errar é visto como uma forma de aprendizado e crescimento, conforme o ditado popular: “é errando que se aprende”, ditado esse temeroso por parte de muitas organizações, mas não daquelas que buscam alterar o *status quo*.

[...] que não tenha medo disso, esteja disposto a arriscar. Isso não significa que eu quero só rambo, não, mas gente que esteja disposta a aprender, que entenda que errar faz parte desse processo de aprender também (C1, 2019).

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

Conforme abordado no tópico anterior, a empresa busca apoiar a autonomia dos colaboradores e inclusive incentiva de tal forma que errar é visto como sendo parte do processo de crescimento em que os colaboradores recebem total apoio do *founder*.

[...] a única coisa que eu não vou te apoiar é caso você não tome uma decisão (C1, 2019).

Podemos observar que o incentivo ao indivíduo ou a equipe faz parte da cultura da empresa, o *founder* destaca que todos devem querer participar e ter iniciativa a tal ponto que se algo der errado, ele assume a responsabilidade.

[...] eu te apoio em qualquer decisão que você tomar, pode deixar que eu chamo a responsabilidade para mim [...] (C1, 2019).

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A característica que predomina na organização está relacionada a estruturas mais flexíveis, buscando com que os colaboradores participem da organização como um todo, por mais que exista uma definição da área em que cada pessoa atua, mas para que a organização possa trabalhar de forma ágil e integrada, as pessoas precisam fazer parte do todo, conforme aborda o *founder*.

Existe um descritivo das áreas, o que cada um deve fazer, mas dentro de um todo integrado também. Acho que faz parte dessa história da confiança, as pessoas entenderem onde elas estão como um todo e que elas fazem parte do todo também, não só do seu mundinho [...] (C1, 2019).

A empresa é muito flexível quanto a vestimenta; horários de trabalho, deixando aberto aos colaboradores escolherem algumas opções de horário, a escolha do horário é mais para que os demais colaboradores saibam em que momento aquele colaborador estará na empresa, caso venha a precisar daquele colaborador, mas não precisa registrar cartão ponto e estar todos os dias no mesmo horário. A empresa deixa livre caso o colaborador queira trabalhar *home office*.

Em termos de horário, eu dei três opções para todos, podem chegar às 09:00, às 10:00 ou às 11:00, só que assim, isso é um referencial, mais para o time saber quando pode contar com você aqui, não é que você tem que bater cartão, chegar todos os dias esse horário, mas é para dar uma estimativa de quando o resto do pessoal pode contar que você vai estar aqui, para todo mundo poder trabalhar junto. Mas é super comum, trabalhar de casa ou um desenvolvedor mesmo que a família é de Curitiba então ele vai quinta-feira à tarde, volta na terça, super tranquilo, o pessoal fica online, a gente se comunica online (C1, 2019).

Cargos e Tarefas

Os cargos e tarefas foram definidos conforme a necessidade dos próprios colaboradores, não que a empresa tivesse a intenção de criar. Mesmo após a criação, a empresa busca fazer com que todos pertençam a organização como um todo, que não detenham atenção apenas e exclusiva para a sua área de atuações.

[...] e aí a gente teve que formalizar, você fica nesta caixinha, com esse nome de cargo, subordinado a fulano de tal e aí tudo se acalmou e começou a rodar melhor (C1, 2019).

Conforme aborda o *founder* existe um descritivo das áreas, mas com uma visão macro do que cada um realiza.

Existe um descritivo das áreas, o que cada um deve fazer, mas dentro de um todo integrado também (C1, 2019).

Valores organizacionais

A cultura da empresa está muito associada a confiança e a inovação. Confiança para que as pessoas não fiquem estática, em um universo de constante mudanças, que elas possam ter a iniciativa e o protagonismo para arriscar. A confiança também envolve o cliente, dar valor ao que o cliente fala e trazer soluções tecnológicas para os clientes. A empresa busca com que todos os colaboradores estejam inovando de forma constante.

É o segundo valor e eu quero que todo mundo inove independentemente da área (C1, 2019).

A empresa não apresenta um setor específico de inovação. O *founder* impulsiona que todos os colaboradores independentemente da área de atuação possam estar inovando constantemente.

É o segundo valor e eu quero que todo mundo inove independentemente da área. Inovação em processos, inovação no produto, inovação em todos os sentidos (C1, 2019).

Podemos observar que a inovação faz parte da raiz da empresa, e podem ser notadas ao longo dos descritivos acima, como por exemplo, no incentivo ao erro, para que assim, a empresa possa inovar – criar algo novo, inclusive a empresa destaca um dos seus valores como sendo a confiança no cliente, isso requer constante inovação, pois como a mudança ocorre constantemente no mundo, as empresas precisam estar sempre à frente do processo de inovação e principalmente impulsionando os colaboradores para isso, uma vez que são esses que estão no dia a dia com o cliente e entendem qual é a dor, a necessidade do seu cliente.

Processo decisório

A empresa não utiliza processo formalizado para definir o processo decisório e como deve ocorrer, as pessoas têm autonomia de entender até onde tem capacidade de ir, e quando necessário elas podem consultar o *founder*.

Mas, não tem esse limite de alçada formalizado, olha, até aqui você pode ir, depois me consulta, por enquanto no consenso tem funcionado (C1, 2019).

Comunicação da empresa

A comunicação da empresa ocorre em todos os sentidos *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*, todos os colaboradores têm acesso ao *founder*, uma das formas de interação são os *one-on-one* que ocorrem quinzenalmente entre o *founder* e os colaboradores, e semanalmente é realizada reunião com todos os colaboradores.

Ontem por exemplo, foi dia de *one-on-one* com todo mundo, eu faço com todos [...]. A cada 15 dias eu faço os *one-on-one* e a gente tem a reunião semanal com todo mundo (C1, 2019).

De acordo com pesquisadores a interação entre todas as partes de uma organização - *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* -, direciona para a construção do conhecimento e agilidade nos processos (LEE, 2018; SHAMIM, 2016; TAKEUCHI; NONAKA, 2009).

O layout da empresa também possibilita interação de forma rápida com todos os colaboradores, uma vez que todos ficam juntos em uma mesma mesa, inclusive o *founder*.

Área de RH/GP

Atualmente a empresa não tem uma ARH, quem realiza o RH é o próprio *founder*, e para auxiliá-lo em algumas atividades da gestão de pessoas, ele conta com empresas terceirizadas, como por exemplo para contratação de colaboradores.

[...] já fiz por consultoria, já fiz usando plataforma - o *headhunter* por exemplo para contratar desenvolvedor, já fiz de tudo. Atualmente o que eu tenho verificado que funciona melhor é uma consultoria de RH, alguém que estrutura um processo de contratação (C1, 2019).

Inovação aberta

A empresa está dentro da incubadora, que por si só proporciona inovação aberta, pelo layout aberto e as áreas de convivência que tende a proporcionar interação entre os colaboradores e entre as empresas. Mas para o *founder*, o fato de compartilhar o mesmo espaço com outras empresas, gera pouco compartilhamento de informação, pois cada empresa está focada em suas atividades.

Entre os colaboradores sim, entre as empresas não muito, fica todo mundo muito no seu mundinho, não tem tanta troca (C1, 2019).

4.2.3 Empresa 3

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa é mais plana. A empresa atua em estrutura de autogerenciamento, uma vez que existe apenas um nível de liderança e o poder de decisão tende a ser compartilhado. A empresa apresenta uma liderança para as principais áreas da empresa, conforme cita o *founder*:

Tem uma linha de liderança, nas principais áreas, hoje tem o time de produto que tem um líder, tem uma pessoa de *marketing*, uma pessoa de comercial, uma pessoa de *customer service*, uma pessoa de suporte e uma pessoa de gestão administrativa financeira e uma de *onboard*, então todas essas áreas tem uma liderança, essas áreas tem as suas devidas equipes (C2, 2019).

Cada colaborador tem a descrição do seu cargo, mas isso acontece principalmente por exigências da CLT, pois a empresa tem o foco para o resultado, o que para ela independente de qual cargo esse colaborador irá ocupar ou ocupa na empresa.

Para nós é muito mais importante o resultado que ele traz, do que o cargo que ele tenha lá na carteira, o cargo que ele escreve no e-mail dele. Muitas vezes o meu pessoal fala para mim, preciso fazer um cartão, que nome eu coloco na função, o nome que você quiser [...]. Justamente por que eu não acredito muito nessa categorização

das pessoas em caixas, eu acredito muito mais nas habilidades e competências que ela tem e resultado que ela pode trazer para gente, mas a CLT exige então eu tenho que ter (C2, 2019).

Autonomia para tomada de decisão

Na empresa os colaboradores têm muita autonomia para tomar as decisões, inclusive os colaboradores têm autonomia para definir como irá executar as atividades propostas pela empresa, conforme cita o *founder*.

[...] definimos os macroprocessos, mas os detalhamentos acontecem de acordo com as competências e habilidades de cada pessoa, o cara tem a liberdade, a autonomia para executar aquele processo da melhor maneira possível, dentro das habilidades dela (C2, 2019).

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

A empresa incentiva os colaboradores a estar atuando sempre para a inovação. Uma das formas é utilizando a técnica criada pela empresa chamada Erre Rápido, ou seja, o colaborador tem autonomia e capacidade para criar e aplicar, mas caso algo apresente algum problema, não atinja o resultado esperado, deverá ser corrigido rapidamente.

Uma abertura muito grande para autonomia e também para iniciativa, a gente acredita muito no Erre Rápido, então assim, se você quiser testar alguma coisa, tiver uma ideia, alguma inovação faz, se der errado, ok, só que resolve logo. Então a gente fala, erra, mas erra rápido, não tem problema errar, era uma coisa nova obviamente, e erra rápido se tiver que errar, por que, só assim para você inovar, só assim para você fazer coisas novas e entregar coisas novas no mercado (C2, 2019).

O valor da empresa está alinhado com a abordagem de Felin e Powell (2016) da organização da Transformação digital que é constituída por equipes autogerenciáveis – onde o poder é distribuído para muitos indivíduos - e uma organização aberta, que tem por propósito liberar o poder criativo dos indivíduos e da equipe

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

Percebe-se que a organização está sempre em busca da flexibilidade, porém acompanhada da estruturação de processos. Em alguns momentos, os processos são revistos para atender à necessidade atual da organização, essa reestruturação pode ser feita pelos próprios colaboradores, o que proporciona agilidade.

A gente está sempre tentando traçar um processo, mas sempre atualizando também, então não é por que o processo é assim, que ele é fechado, que não pode mudar nada, existe essa flexibilidade, acho que por ser uma *startup* mesmo, não ser um processo fechado [...] (C2, 2019).

Os colaboradores também apresentam flexibilidade para realizar reunião sempre que verificam necessidade, sem precisar comunicar os seus superiores ou depender do comando deles.

[...] então a gente toca reunião, reunião com todo mundo participando, sei lá, o time inteiro de vendas, a gente toca reunião, a gente tem liberdade para criar qualquer ação que a gente quiser, envolver as pessoas ou não, a gente tem completa autonomia (C2, 2019).

A empresa é muito flexível quanto a vestimenta; horários de trabalho, deixando ao colaborador escolher o seu horário de trabalho e dando a opção de trabalhar *home office*.

[...] até para trabalhar, tipo assim, fazer seu próprio horário de trabalho, vir trabalhar com a roupa que você quiser e se você quiser trabalhar de casa tudo bem, então é tudo bem, bem livre assim (C2, 2019).

Cargos e Tarefas

A organização conta com cargos e tarefas bem definidos, cada colaborador ao entrar ou mudar de área recebe o descritivo das suas atividades. O descritivo das atividades não tem por objetivo limitar a área de atuação, mas fornece diretrizes das atividades a serem desempenhadas.

Quando a gente entra, antes da gente entrar na verdade, a gente já tem alinhado o quê que cada um vai ser feito, o que a gente vai fazer como executiva de contas, por exemplo, tem lá no *job description*, tem isso muito bem alinhado, agora por exemplo, a gente está fazendo o processo de recrutamento de pré-vendas e a gente está alinhando isso o tempo inteiro, a gente já contratou sem ter isso muito alinhado e não é legal e aí quando entra tem treinamento e tudo mais e falo, a gente vai fazer isso, isso e isso, assim, assim e assado e vai explicando, não é algo também fechado, quando eu entrei eu fazia ligação para pré-qualificar e hoje eu não faço mais entendeu?, então como eu falei os processos existem mais eles não estão fixos e quadrados, eles podem mudar a qualquer momento (C2, 2019).

Valores organizacionais

A empresa tem a preocupação de manter a cultura de uma forma muito forte, até quando os próprios colaboradores observam que a cultura está se perdendo e isso tende a ocorrer principalmente pela entrada e saída de colaboradores, eles buscam realizar ações e deixar muito claro a cultura da empresa para todos os colaboradores. Uma das formas de manter a cultura da

empresa forte, são a partir dos valores, que são trabalhados e reforçados sempre que necessário. Conforme cita a executiva de vendas:

[...] primeiro, começando com os valores, por que, recentemente a gente reformulou todos os valores e um deles é *Make yours* [...] (C2, 2019).

Processo decisório

Os colaboradores apresentam certo nível de decisão. De uma forma em geral, a autonomia para a tomada de decisão tem o seguinte limite: não pode gerar impacto nas demais áreas. Quando o impacto em outra área for previsto, o colaborador deverá consultar o seu superior e formalizar

[...] as decisões não são top-down, assim, a gente pode participar ativamente, criar processos e tudo mais. Então, tudo que vai influenciar muito todo mundo ao nosso redor a gente formaliza (C2, 2019).

Comunicação da empresa

A comunicação da empresa ocorre em todos os sentidos *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*, todos os colaboradores tem acesso a todos os níveis, uma das formas que proporciona gerar interação entre os colaboradores é o layout da empresa, conforme figura 3, todos os níveis da empresa, estão lado a lado trabalhando, com exceção dos desenvolvedores que ficam em um ambiente fechado para a realização do seu trabalho, pois a empresa entende que é necessário um ambiente mais silencioso para a execução das atividades, uma vez que no ambiente aberto a comunicação tende a ser maior, até mesmo pelas atividades desempenhadas, como por exemplo vendas.

Aqui fora está o comercial então a gente fica falando o tempo inteiro e lá dentro fica mais quieto, então, os desenvolvedores e tal. Mais aqui fora senta as pessoas tipo o diretor financeiro, o CEO, então essa comunicação é muito fluída, muito tranquila (C2, 2019).

A executiva de vendas, relatou que existe um afastamento entre os colaboradores que estão nas áreas abertas e os que ficam nas áreas fechadas. Mas existe a preocupação de sempre estarem realizando ações para que possa existir aproximação e boa comunicação entre todas as áreas.

[...] existe um afastamento um pouco de quem está na sala de quem está aqui fora, mas a gente faz um monte de ação para juntar isso também (C2, 2019).

A executiva de vendas, acredita ser necessário ter comunicação mais clara entre as áreas quanto ao conhecimento da plataforma de serviços da empresa, pois cada área tem um entendimento específico da plataforma. Mas, é possível compreender que esse entendimento, muitas vezes está ligado a área que cada colaborador atua, cada área tem uma expertise em uma determinada parte da plataforma:

Existe hoje uma falha de ter alguém interligando todas as áreas, eu tenho todo o conhecimento técnico da plataforma de um jeito, que é muito diferente do meu time de sucesso do cliente, o gerente das contas, por que, ele tem um conhecimento mais técnico mesmo, talvez não seja tão necessário eu ter esse conhecimento, mas existem algumas falhas lá que eles não passam para cá, para não desengajar mesmo a gente tal, coisas que de fato a gente não precisa saber, não é assim uma informação inacessível, que a gente não consegue de jeito nenhum, só falta ter uma comunicação mais clara, mais fluida mesmo entre todas as áreas (C2, 2019).

Os espaços de convivência dentro da incubadora proporcionam interação direta com todos os níveis da empresa e são utilizados de maneira informal para fornecer *one-on-one* entre os colaboradores, inclusive com as lideranças, entre eles o CEO e os colaboradores.

As vezes o CEO passa a gente vai toma um café, tem um *one-on-one*, assim bem tranquilo, nada muito formalizado, igual hoje eu estava com uma dúvida e fui perguntar pro diretor, igual a gente coloca assim diretor financeiro parece que é um cara que vai de terno, não é uma pessoa normal de boa. E aí eu fui tirar uma dúvida com ele na mesa de manhã. É muito linear, assim sabe, é uma cultura muito linear (C2, 2019).

Área de RH/GP

Atualmente a empresa não tem uma ARH, todas as áreas de alguma forma atuam nas atividades de RH, por exemplo, setor financeiro é responsável pelo holerite e no esclarecimento de dúvidas, os gestores pelo desenvolvimento e plano de carreira.

A gente não tem RH hoje, mas isso é bem tranquilo para a gente, por que a gente é uma empresa de RH, a gente vende RH para as empresas. Então todo mundo tem as suas responsabilidades como RH [...] (C2, 2019).

É possível observar que a ausência da ARH, exige um esforço maior por parte de todos os colaboradores em construir e manter as atividades as quais muitas vezes seriam destinadas a ARH. Conforme aborda a executiva de vendas:

Até uma iniciativa minha, com outras pessoas, a gente viro e falo assim, vamos unir de novo, vamos fazer com que todo mundo tenha a cultura muito forte [...] (C2, 2019).

Para a executiva de vendas, ARH faz falta na empresa, pois além do esforço dos colaboradores em executar as atividades de RH, vê a importância de uma área cuidando das estratégias pertinentes aos colaboradores, pois cada área tem livre autonomia de conduzir de uma determinada maneira e muitas vezes, prevalece os interesses pessoais da gestão.

[...] faz falta, muita falta, eu vejo em questões culturais assim, de traçar a estratégia de cultura, do desenvolvimento dos colaboradores, hoje eles ficam muito na mão da gestão, por exemplo, o meu gestor de vendas me desenvolve, mas eu acho que muita coisa deveria ter sido da parte do RH mesmo, então cada um pensa em cada um, se eu quero me desenvolver como profissional eu vou no meu gestor direto, se que quero, tenho uma dúvida do meu pagamento ou qualquer coisa do tipo eu vou no financeiro (C2, 2019).

Inovação aberta

A empresa está dentro da incubadora que possibilita o trabalho ser realizado lado a lado (figura 3), algumas empresas, mas poucas trabalham em espaço fechado. Para a executiva de vendas, o layout aberto possibilita interação com todas as áreas da empresa inclusive com os níveis de gestão.

Mais aqui fora senta as pessoas tipo o diretor financeiro, o CEO, então essa comunicação é muito fluída, muito tranquila (C2, 2019).

[...] A minha mesa está aqui júnior e atrás está sênior, então assim, a gente está conversando, trocando o tempo inteiro, de ouvir e dar *feedback* (C2, 2019).

Durante a entrevista foi observado que os colaboradores utilizam do espaço de convivência para interagirem entre os colaboradores e também com outras empresas.

4.2.4 Empresa 4

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional desde o começo da empresa foi mais informal e quanto a sua estrutura hierárquica tende a trabalhar em uma estrutura de autogerenciamento, contando apenas com um nível de gestão, que são realizados pelos próprios *founders*. Cada *founder* é responsável por uma área dentro da empresa.

Cada área tem um líder, cada *founder* pegou uma das áreas (C3, 2019).

Autonomia para tomada de decisão

O processo de decisão na empresa não é estruturado, de um modo em geral os colaboradores têm autonomia para fazer negócio em nome da empresa, elevando o nível de responsabilidade.

Eles gostam de dar autonomia para gente, a gente tem autonomia para fazer negócio, para fazer em nome da empresa, tal. É claro, que com isso em responsabilidades, você tem que estar pronto para arcar com as responsabilidades (C3, 2019).

Para saber até a onde os colaboradores têm autonomia para decidir, eles vão pelo *feeling*, entendendo até a onde tem alçada para tomar determinada decisão. Quando necessário é passado aos *founders* que se reúnem para decidir.

A gente não tem uma tomada de decisão escalada [...]. A gente já tem os parâmetros, você já tem [...] as instâncias né, até aqui você tem um limite de decisão e daqui para frente precisa pedir autorização para alguém [...]. *Feeling*, até X eu posso manter, daqui para frente eu preciso de eu não tenho autonomia, eu não tenho alçada para isso, aí eu vou buscar alçada, daí eu vou buscar as pessoas que tenham (C3, 2019).

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

O contexto que a empresa se enquadra, de alta tecnologia e inovação constante, sendo essa a base da cultura da empresa, levam os colaboradores a incorporar e querer participar e ter iniciativa para que possam estar inovando de forma constante. De acordo com o *head* comercial, não precisa ter alguém na vanguarda para fazer esse incentivo, o próprio contexto é propício e leva de forma natural a iniciativa dos colaboradores.

Ocorre com naturalidade (C3, 2019).

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A característica que predomina na organização está relacionada a forma mais flexível, ágil para poder estar sempre à frente do mercado e atendendo as expectativas do cliente, até que o pilar da cultura da empresa é inovação, conforme cita o *head* comercial:

Inovação sempre não se acomodar, ter produto novo sempre, é fazer a diferença na vida do cliente, tornar para o nosso cliente a melhor experiência possível (C3, 2019).

A empresa busca ter um manual normativa para cada área, não que isso seja algo que os *founders* estruturaram. Segundo o *head* comercial, o manual normativo é algo que observou durante a sua experiência profissional que traz resultados, por isso, ele junto com outras pessoas, estruturaram o manual normativo e trouxeram isso para a empresa.

Eu nunca consegui manter resultado, ainda que você, você não consegue alavancar resultados se você não tiver processos. Essa é uma visão pessoal minha, da onde eu passei [...]. Se não tiver processo, a coisa não anda, você não tem entrega [...] (C3, 2019).

A área comercial utiliza a ferramenta *agile scan*, que proporciona padrão ao realizar as atividades.

O comercial a gente costuma trabalhar com a *agile scan*, são métodos estruturados, já comprovados e funcionam, e isso faz com que a gente tenha um padrão de trabalho [...] (C3, 2019).

Os colaboradores também apresentam flexibilidade quanto ao horário, opção de trabalhar *home office* e quanto a vestimenta de trabalho. Conforme cita o *head* comercial:

Eu não gosto de acordar cedo, tenho pavor de acordar cedo, então eu costumo chegar 10:00, 09:30 [...]. Ninguém cobra horário aqui, a gente cobra resultado, a gente tem direito a *home office* (C3, 2019).

Cargos e Tarefas

A organização conta com os cargos e tarefas que buscam ser mais estruturados, como sendo uma ação de alguns colaboradores, o manual normativo é considerado uma matriz de responsabilidade, que busca orientar os colaboradores na execução das atividades

Cada área tem o seu manual normativo, então cada área tem as suas tarefas, o que cabe, o que não cabe, quais são as decisões, então por exemplo, os tipos de negócio, *enterprise*, *midrange* e os baixos que são os regulares, onde cada um pode tocar, onde que eu envolvo *founder*, quando eu envolvo um *founder*, a partir de quanto de negócio é estratégico se é financeiro o motivo, a gente tem tudo isso definido, é uma matriz né, uma matriz de responsabilidade (C3, 2019).

A preocupação nas definições dos processos de cada área está em manter e poder dar continuidade nas tarefas na ausência de algum colaborador.

A gente teve um caso aqui de surto de sarampo, na minha sala foram 6, na estrutura inteira foram quase 20 [...]. Amanhã ou depois na falta de alguém ou na minha falta ou de quem toca a área, a gente precisa ter os processos bem definidos para quem entre não fique perdido, então a gente batalha isso, mas cada startup tem um jeito de trabalhar, e nem todas elas são muito rigidez nisso [...] (C3, 2019).

Valores organizacionais

A característica que predomina na organização está relacionada a busca contínua pela inovação, no entendimento de que algo precisa ser constantemente realizado, inovado, para

estar à frente do mercado e poder atender e gerar a melhor experiência ao cliente conforme cita o *head* comercial:

Inovação sempre não se acomodar, ter produto novo sempre, é fazer a diferença na vida do cliente, tornar para o nosso cliente a melhor experiência possível (C3, 2019).

A empresa atualmente não tem um setor de inovação, mas todos os colaboradores têm o espírito inovador, até pelo próprio contexto da empresa, sendo ela uma *startup*, que atua com alta tecnologia e na busca constante por inovação. Então, ao ser abordado sobre como o processo de inovação ocorre na empresa, o *head* comercial aborda como sendo algo que faz parte de todos os colaboradores.

Ocorre com naturalidade (C3, 2019).

Processo decisório

Para que uma decisão possa ser definida, o colaborador irá avaliar se tem alçada para poder decidir. Geralmente questões estratégicas são levadas aos *founders*. Os colaboradores têm autonomia para poder trazer sugestões e participar das estratégias, uma vez que é a partir do contato direto com o cliente que as ideias nascem.

O *core* de negócios e decisões, a gente é tomado junto com a equipe, mas a decisão final é sempre dos três *founders*, eles se reúnem e os três tem os votos para decidir, qual o caminho, direção, novos produtos, tal. A gente até sugere algumas coisas, porque, como você está no dia a dia com o cliente, você sente mais a dor do cliente, a necessidade de algumas ferramentas, então você pode, ah! Disso surgiu por exemplo um produto paralelo que era uma esteira para fontes lá do Sul (...) (C3, 2019).

Comunicação da empresa

A comunicação da empresa ocorre em todos os sentidos *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*, todos os colaboradores têm acesso ao *founder*, uma das formas de interação são as reuniões e os *feedbacks* que ocorrem mensalmente.

[...] *feedback* mensal da gente para os *founders* e dos *founders* para gente (C3, 2019).

De uma certa forma a comunicação ocorre de forma aberta com todos os colaboradores e com o *founder*, até mesmo que cada *founder* é responsável por uma área, aumentando a interação com os colaboradores.

Área de RH/GP

Atualmente a empresa não tem uma ARH interna, existia uma ARH, mas por uma decisão gerencial, optou-se em não dar mais continuidade com ARH interna. Atualmente a empresa contratou uma *startup* para realizar a gestão do RH.

Com essa empresa atuando especificamente na gestão de pessoas, a empresa pretende melhorar o processo de recrutamento e seleção, cargos e salários e, de uma forma em geral estar próximo do colaborador, para atender as suas necessidades profissionais e pessoais.

Busca agilidade nessa hora, nesse lance de embarque e desembarque de funcionários e busca também a gestão como promoção de a partir de agora ter um plano de cargos e salários, que a pessoa se sinta valorizada dentro da empresa, não seja só mais um colaborador, saber se o colaborador está bem, se precisa de alguma coisa, se o filho dela precisa de alguma coisa, essas coisas. Então uma gestão mais humana. Gente cuidando de gente (C3, 2019).

Inovação aberta

A empresa está dentro da incubadora, que por si só proporciona inovação aberta, pelo layout aberto e as áreas de convivência que tende a proporcionar interação entre os colaboradores e entre as empresas. É observado uma troca de conhecimento muito grande entre as empresas, seja de uma pessoa ir até uma empresa para buscar alguma informação específica e que geralmente de modo colaborativo busca ajudar ou através dos espaços de convivência, de modo informal.

As pessoas são super solicitadas, e não só na nossa, em qualquer startup que você sentar para perguntar o cara vai abrir o livro para você não tem segredo. Até que o grande lance de você estar nessa estrutura hoje que é a maior *coworking* da América Latina é este, você está em um lugar que se respira inovação e as pessoas são super solicitadas na hora de passar esse tipo de informação. Claro! Tem um e outro que tem alguma coisa que é um *core* que eles não querem falar, por que, é um segredo, mas no geral as pessoas são super solicitadas assim, é muito bom (C3, 2019).

Esse lance do shopp às 06 as vezes é muito bom, assim você troca cartão, você troca informação (C3, 2019).

A inovação aberta também ocorre a partir dos treinamentos que são realizados para as empresas, que geralmente são incentivados pelas aceleradoras.

Geralmente a Darwin faz isso para gente. Volte e meia eles fazem [...] juntam as *startups* e põe aqui junto com um cara que é referência em uma área para fazer (C3, 2019).

4.2.5 Empresa 5

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional desde o começo da empresa foi mais informal e quanto a sua estrutura hierárquica tende a trabalhar em uma estrutura mais plana, em formato de *squad*. São três *founders* e cada *founder* tem a sua responsabilidade na empresa e não existe outros níveis de hierarquia.

Nós somos três sócios, tá! É onde cada sócio tem uma frente principal, todos participam das decisões, mas cada um tem o seu chapéu específico [...] (C4, 2019).

Cada área tem um líder, cada *founder* pegou uma das áreas. Ainda não temos essa necessidade, é a gente não quer montar de uma forma que seja muito hierárquico tá, a gente não acredita nessa hierarquia mais tradicional, então a gente vai trabalhar e já trabalha em forma de *squad*, a gente vai ter pessoas que tem algumas responsabilidades, mas todo mundo vai trabalhar de uma forma mais é, holística [...] (C4, 2019).

A empresa não acredita na hierarquia tradicional, observa inclusive sendo possível com que grandes organizações possam trabalhar em um formato mais holístico, onde cada colaborador tem a sua responsabilidade, sem existir toda a hierarquia de coordenador, gerente e assim por diante.

A gente já tem visto em alguns clientes nossos que já são gigantes, que a gente chama de transatlântico né, que essa nova maneira de se organizar já está acontecendo, então por exemplo, você vê o banco Itaú que é uma empresa de 100.000 funcionários já trabalhando em *squad*, então eles tem 10.000 funcionários deles trabalhando em comunidade que eles chamam, onde na verdade, tem pouco a ver com hierarquia, mas a ver com objetivo de entrega, então eles estão trabalhando em *squad*, justamente onde cada um tem a sua função, mas na verdade não tem coordenador, um gerente, essa estrutura não tá mais acontecendo (C4, 2019).

Autonomia para tomada de decisão

A tomada de decisão tende a ser compartilhada entre os colaboradores e os *founders*. Mas todos os colaboradores têm autonomia de decisão, precisando estar alinhado aos objetivos da empresa, sempre que uma decisão tiver um grande impacto sobre o produto, o colaborador deve passar aos *founders*. Mas de um modo em geral as decisões tendem a ser tomadas em conjunto.

As pessoas têm autonomia para tomar decisões, desde que isso esteja 100% atrelado ao objetivo do nosso negócio, então as pessoas têm autonomia para mudar detalhes e tudo mais, mas se for detalhes que vão impactar em todo o trabalho, aí a gente toma as decisões em conjunto. Então, na verdade o que a gente faz, se a gente entende que tem uma necessidade de mudança, especialmente por que os clientes trazem isso, a gente aprende muito com os clientes, a gente conversa com todo mundo e todo mundo da opinião sobre como a gente pode fazer isso de uma melhor maneira, então a decisão não vem dos sócios, a decisão é tomada em conjunto, tipicamente a gente leva o

problema, por que a gente está mais no cliente e a gente entra em consenso juntos (C4, 2019).

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

A iniciativa é vista como o motor para que a empresa possa trabalhar, pois conforme aborda a *founder*, são os colaboradores que estão no dia a dia e sabem a necessidade do cliente e o que pode ser alterado ou criado para atender essa necessidade.

Se a gente não tiver pessoas com iniciativa, a gente não consegue trabalhar, por que, não dá para a gente depender, que nós como gestores, como sócios, que a gente tenha todas as ideias, saiba fazer tudo, a gente não sabe, e a gente tem isso muito forte, todos fazem parte da resolução dos problemas. Eles têm autonomia sim e a gente espera que eles tragam as respostas [...] (C4, 2019).

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A característica que predomina na organização está relacionada a forma mais flexível, ágil para poder estar sempre à frente do mercado e atendendo as expectativas do cliente, até que o pilar da cultura da empresa é a confiança, trazer a confiança nas pessoas de tal forma que elas possam de forma natural atuar como protagonistas.

Um dos nossos pilares é a confiança, então a gente fala muito de confiança, obre ética, isso no dia a dia, isso nas pequenas ações e a gente tem uma reunião uma vez por semana, toda terça-feira de duas horas, onde cada pessoa, a gente faz isso já pensando em *squad*, onde todo mundo senta e fala o que está fazendo, o que fez, quais foram as dificuldades e aí a gente também coloca quais serão os próximos passos. Então todo mundo sabe o que está acontecendo em todos os níveis, desde mudanças no produto, até eventos que a gente vai participar, até tomadas de decisão que a gente teve com os investidores, tudo é bastante aberto. Então, isso traz naturalmente que as pessoas sejam protagonistas (C4, 2019).

A empresa apresenta flexibilidade de alterar o produto de forma muito rápido, sempre que observa a necessidade sem precisar passar por grandes discussões e testes para poder validar o processo. E como a empresa busca trabalhar em uma estrutura mais plana, não precisa passar para outros níveis de hierarquia como acontece em muitas empresas, principalmente as empresas com estruturas maiores, levando a uma tomada de decisão lenta.

A gente procura estrutura mais ágeis, até por que como nós somos uma *startup* pequena, a gente tem essa flexibilidade de tomadas de decisão, então a gente decide mudar o produto, a gente muda o produto em meia hora, sabe, tudo é muito rápido e isso traz muita agilidade para os processos, então, obviamente que em uma instituição gigante a gente não consegue ter essa flexibilidade, mas a gente tenta mostrar isso para as empresas que estão nos contratando, por que, realmente traz muita eficiência.

Então a gente não precisa ficar validando, validando, validando, validando, até de fato colocar a mão na massa para mudar (C4, 2019).

De acordo com pesquisadores, na Transformação digital os profissionais apresentam habilidade para mudar a direção quando pertinente sem precisar da autorização da gerência, além dos colaboradores participarem ativamente das decisões estratégicas da organização (LEE, 2018; SHAMIM, 2016; TAKEUCHI; NONAKA, 2009).

Os colaboradores também apresentam flexibilidade quanto ao horário, opção de trabalhar *home office* e quanto a vestimenta de trabalho. No final o que a empresa espera é que o colaborador realize a entrega conforme foram programadas.

[...] a gente tem uma flexibilidade de horário bem grande cada um faz o seu horário, não tem horário de saída, nem de entrada, você pode chegar até as 11 da manhã, você pode chegar as 07 ou as 11 tanto faz e você cumpre o seu horário e vai embora no horário de 8 horas por dia ou então, se você terminou tudo o que tinha para fazer você pode ir embora (C4, 2019).

Cargos e Tarefas

Cada colaborador ocupa um setor dentro da empresa, onde as tarefas a serem desempenhadas são organizadas e acompanhadas pela ferramenta Trello, nas reuniões as tarefas também são acompanhadas. Quando alguma tarefa não é concluída no prazo, não tem o objetivo de levar a punição, mas conversas são realizadas com o objetivo de alinhar com os propósitos da empresa.

Existe uma informalidade formalizada, digamos assim, a gente não tem um *trekking*, ah! você fez ou não fez e tal, mas a gente organiza no TRELLO, a gente organiza as tarefas e a gente na reunião de times a gente dá um *checking* se aquilo foi feito ou não. Se por exemplo alguma punição? não tem nenhuma punição, mas a gente tem conversa com as pessoas (C4, 2019).

Valores organizacionais

A característica que predomina na organização está relacionada a busca contínua pelas boas relações humanas, os colaboradores não são vistos como números, mas sim como parte integrante da organização. Existe tanto o olhar por parte da organização para com os colaboradores no sentido profissional e a preocupação pelo lado pessoal, em buscar saber se o colaborador está bem, se precisa de alguma coisa, quanto na boa relação entre os colaboradores.

Primeira coisa, eu vejo a empresa como um espaço de oportunidade e aprendizado, então eu vejo como uma escola tá, onde as pessoas são super respeitosa uma com as outras e muito colaborativas [...]. Não enquadrar as pessoas, não colocar as pessoas

numa caixinha onde não necessariamente ela se encaixe. Então a gente tem um olhar mais quase romântico de deixar as pessoas serem quem elas são e respeitando quem é a empresa [...] (C4, 2019).

De acordo com a *founder*, as pessoas são primordiais, uma vez que são elas que estão no dia a dia, que sabem da necessidade do cliente e o que pode ser feito para trazer um resultado ainda melhor, por isso, aborda que os colaboradores têm autonomia para criar e melhorar as estratégias organizacionais.

Se a gente não tiver pessoas com iniciativa, a gente não consegue trabalhar, por que, não dá para a gente depender, que nós como gestores, como sócios, que a gente tenha todas as ideias, saiba fazer tudo, a gente não sabe, e a gente tem isso muito forte, todos fazem parte da resolução dos problemas. Eles têm autonomia sim e a gente espera que eles tragam as respostas [...] (C4, 2019).

Processo decisório

Para que uma decisão possa ser definida, o colaborador irá avaliar se a decisão condiz com os objetivos da empresa. Geralmente questões que tem impacto em todo o processo são levadas aos *founders*. Os colaboradores têm autonomia para poder trazer sugestões e participar das estratégias, uma vez que é a partir do contato direto com o cliente que as ideias surgem.

Se a gente não tiver pessoas com iniciativa, a gente não consegue trabalhar, por que, não dá para a gente depender, que nós como gestores, como sócios, que a gente tenha todas as ideias, saiba fazer tudo, a gente não sabe, e a gente tem isso muito forte, todos fazem parte da resolução dos problemas. Eles têm autonomia sim e a gente espera que eles tragam as respostas [...]. Então, isso traz naturalmente que as pessoas sejam protagonistas (C4, 2019).

Comunicação da empresa

A comunicação da empresa ocorre em todos os sentidos *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*, todos os colaboradores têm acesso ao *founder*, uma das formas de interação são as reuniões e os *feedbacks* que ocorrem mensalmente.

[...] a gente tem uma reunião uma vez por semana, toda terça-feira de duas horas, onde cada pessoa, a gente faz isso já pensando em *squad*, onde todo mundo senta e fala o que está fazendo, o que fez, quais foram as dificuldades e aí a gente também coloca quais serão os próximos passos. Então todo mundo sabe o que está acontecendo em todos os níveis, desde mudanças no produto, até eventos que a gente vai participar, até tomadas de decisão que a gente teve com os investidores, tudo é bastante aberto. Então, isso traz naturalmente que as pessoas sejam protagonistas (C4, 2019).

De uma forma em geral, a comunicação ocorre de forma aberta com todos os colaboradores nas reuniões e no contexto diário de trabalho; e com o *founder*, até mesmo que cada *founder* é responsável por uma área, aumentando a interação com os colaboradores.

Área de RH/GP

Atualmente a empresa não tem uma ARH interna, quem realiza a atividade de RH de um lado mais humano, mais estratégico é própria *founder* e as atividades operacionais do RH, como folha de pagamento, benefícios são realizados pelos investidores da empresa.

Eu sou mais focada em gerir as pessoas, em todos os sentidos se as pessoas estão bem, se as pessoas estão de acordo com as suas atividades, se as pessoas estão de acordo com a sua remuneração, eu sou mais que digamos que a psicóloga mesmo da equipe. Mas a parte mais burocrática de pagamento, folha, benefício é o pessoal que é investidor que mantém isso funcionando e ticket, plano de saúde. Mas eu no dia a dia faço mais a gestão das pessoas mesmo, se elas estão bem, se elas estão felizes, se elas estão doentes, se elas estão com problema e assim por diante [...] (C4, 2019).

Inovação aberta

A empresa está dentro da incubadora, que por si só proporciona inovação aberta, pelo layout aberto e as áreas de convivência que tende a proporcionar interação entre os colaboradores e entre as empresas. Conforme observado, a empresa tende a utilizar muito dos espaços da incubadora para trocar conhecimento e pedir ajuda para outras empresas.

Uma das vantagens de estar nessa estrutura, é justamente essa troca, tá, então a gente vira para trás ou vira pro lado e pede ajuda para a *startup* do lado, ah! você já passou por isso, você pode me ajudar com, por exemplo, ah! eu não sei o que fazer com essa situação, vocês já passaram por isso, tem alguma dica?. Então essa é uma das vantagens de estar em um ambiente *coworking* (C4, 2019).

A incubadora também oferece uma grade de ações que as empresas podem estar utilizando ou participando, por exemplo, a empresa participa dos treinamentos que são ofertados pela incubadora. Os treinamentos são oferecidos por comunidades, cada empresa participa das comunidades de interesse, por exemplo, comunidade de RH e frequentemente existe treinamentos que são disponibilizados sobre o assunto referente a comunidade a qual a empresa participa e esses treinamentos são abertos a todas as demais empresas que participam daquela comunidade.

Questão de treinamento, dentro da estrutura toda semana tem é *metaps*, que a gente fala, você faz parte de algumas comunidades, por exemplo, eu faço parte da comunidade de produto, de RH, de gestão, então uma vez a cada, uma vez por semana tem os encontros com as pessoas que tenha interesse no mesmo assunto, a gente se

encontra e debate, sempre tem uma central, por exemplo, gestão de pessoas, como fazer uma gestão de pessoas focado em pessoal de tecnologia, tem um ponto, um assunto focal e a gente sempre discute como cada um está fazendo, é bastante rico e no dia a dia você tem acesso a todas as *startups*, então a gente manda uma mensagem ou vai até a mesa da outra *startup*, e fala ah! você pode ajudar nisso, você pode ajudar naquilo [...] (C4, 2019).

Todos os treinamentos ofertados pela incubadora são divulgados em um cronograma no site da incubadora. Os treinamentos podem ser abertos para a comunidade participar. Alguns não tem custos e outros têm, mas as empresas que fazem parte da incubadora têm desconto para participar.

Tem um cronograma tá, que fica no site da próprio estrutura, tem treinamentos que são abertos aos público, que vai além do pessoas das *startups*, a gente se chama de startupeiros, então vai além dos startupeiros, vai para a sociedade como um todo e aí você escolhe, você tem todo um cronograma mensal, que você sabe tudo o que vai acontecer e aí você vai se inscrevendo, tem alguns que tem um custo, mas por conta de estarmos nessa estrutura a gente sempre tem desconto, tá, mais a grande maioria é de graça e aí a gente usa o *slack* internamente que é uma ferramenta de comunicação com todas as pessoas que estão na plataforma e toda semana eles vão mandando, ah! não esqueça que essa semana tem X, Y, Z treinamentos, então funciona bastante (C4, 2019).

As empresas que fazem parte da incubadora, também buscam indicar outras empresas que estão dentro dessa estrutura, em atividades que são solicitadas pelos seus clientes.

[...] a comunidade como um todo se ajuda, por exemplo, eu não consigo te atender em uma determinada necessidade sua, eu posso te indicar alguém de outra *startup* que pode atacar o seu problema, e assim por diante. Então, é uma comunidade bem forte (C4, 2019).

4.2.6 Empresa 6

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa é mais plana, em formato de autogerenciamento, uma vez que existe apenas um nível de liderança e o poder de decisão tende a ser compartilhado. A empresa apresenta uma liderança para as principais áreas da empresa, conforme cita o *founder*:

Tem uma linha de liderança, nas principais áreas, hoje tem o time de produto que tem um líder, tem uma pessoa de *marketing*, uma pessoa de comercial, uma pessoa de *customer service*, uma pessoa de suporte e uma pessoa de gestão administrativa financeira e uma de *onboard*, então todas essas áreas tem uma liderança, essas áreas tem as suas devidas equipes (C5, 2019).

Cada colaborador tem a descrição do seu cargo, mas isso acontece principalmente por exigências da CLT, pois a empresa tem o foco para o resultado, o que para ela independente de qual cargo esse colaborador irá ocupar ou ocupa na empresa.

Para nós é muito mais importante o resultado que ele traz, do que o cargo que ele tenha lá na carteira, o cargo que ele escreve no e-mail dele. Muitas vezes o meu pessoal fala para mim, preciso fazer um cartão, que nome eu coloco na função, o nome que você quiser [...]. Justamente por que eu não acredito muito nessa categorização das pessoas em caixas, eu acredito muito mais nas habilidades e competências que ela tem e resultado que ela pode trazer para gente, mas a CLT exige então eu tenho que ter (C5, 2019).

Autonomia para tomada de decisão

Na empresa os colaboradores têm muita autonomia para tomar as decisões, inclusive os colaboradores têm autonomia para definir como irá executar as atividades propostas pela empresa, conforme cita o *founder*.

[...] definimos os macroprocessos, mas os detalhamentos acontecem de acordo com as competências e habilidades de cada pessoa, o cara tem a liberdade, a autonomia para executar aquele processo da melhor maneira possível, dentro das habilidades dela (C5, 2019).

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

A empresa incentiva os colaboradores a estar atuando sempre para a inovação. Uma das formas é utilizando a técnica criada pela empresa chamada Erre Rápido, ou seja, o colaborador tem autonomia e capacidade para criar e aplicar, mas caso algo apresente algum problema, não traga o resultado esperado, deverá ser corrigido rapidamente.

Uma abertura muito grande para autonomia e também para iniciativa, a gente acredita muito no Erre Rápido, então assim, se você quiser testar alguma coisa, tiver uma ideia, alguma inovação faz, se der errado, ok, só que resolve logo. Então a gente fala, erra, mas erra rápido, não tem problema errar, era uma coisa nova obviamente, e erra rápido se tiver que errar, por que, só assim para você inovar, só assim para você fazer coisas novas e entregar coisas novas no mercado (C5, 2019).

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A empresa tem estruturado o macroprocesso das atividades a serem desempenhadas, mas entende que o processo deve ser executado com criatividade e competências de cada

colaborador, que vão ao encontro da abordagem da Transformação digital (LEE, 2018; SHAMIM, 2016; TAKEUCHI; NONAKA, 2009).

Até pouco tempo atrás era tudo muito orgânico, não tinha documentação nenhuma de processo, de um ano para cá a gente começou a sentir necessidade de definir alguns processos e mapear esses processos por causa do crescimento, mas o que a gente fez foi, definimos os macroprocessos, mas os detalhamentos acontece de acordo com as competências e habilidades de cada pessoa, o cara tem a liberdade, a autonomia para executar aquele processo da melhor maneira possível, dentro das habilidades dela (C5, 2019).

A empresa observa a importância de ter os macroprocessos descritos, uma vez que eles irão auxiliar e agilizar os processos que não são executados diariamente, conforme aborda o *founder*:

Ele ajudou a organizar e a gente usa como referência, aconteceu essa situação qual é o caminho que a gente deve seguir né, principalmente para processos que não ocorrem todos os dias, o que ocorre todos os dias é muito fácil né, mas alguns processos que não ocorrem todos os dias então ficam mais documentado para a gente usar como referência (C5, 2019).

A empresa é muito flexível quanto a vestimenta e horários de trabalho. Além disso, a empresa desde o início foi estruturada para trabalhar *home office*, atualmente apresenta uma sede própria, que continua a permitir que o trabalho *home office* aconteça, mas com frequências os colaboradores se reúnem para troca de experiência e conhecimentos.

A empresa foi montada no esquema *home office*, então, até março desse ano a gente nem tinha célula, 100% do trabalho era *home office* e a gente se encontrava uma vez por semana em *coworking*. Em março desse ano a gente resolveu ter uma sede própria em Belo Horizonte, por que a maioria das pessoas é de lá, a empresa é de lá, só que as pessoas continuam trabalhando *home office*, indo uma a duas vezes na semana para o escritório, para se encontrar, para trocar experiências, ideias, fazer alguma reunião que não dá para fazer *home office*. Isso, por si só pressupõe um nível de autonomia muito grande, por que, eu não controlo horário das pessoas, eu não controlo quantas horas ela trabalhou, a gente não controla esse tipo de coisa, por que a gente não acredita, o que é que a gente acredita em autonomia, responsabilidade e a gente acredita que a pessoa sabe o que ela tem que entregar e aí ela vai fazer o melhor possível dela para entregar (C5, 2019).

Cargos e Tarefas

A organização conta com as descrições das atividades de forma macro, pois o objetivo é que cada colaborador possa desempenhar a atividade conforme suas competências.

A gente tem um macroprocesso desenhado e o objetivo muito claro de cada área. Então, por exemplo, *customer service* tem o objetivo de fazer o nosso cliente usar melhor o nosso produto, ter sucesso através do nosso produto, é isso, as pessoas lá dentro sabem que é essa a responsabilidade que elas têm que fazer, como elas vão

fazer vai da criatividade, das habilidades e competências que elas têm, no final das contas nós vamos cobrar resultado (C5, 2019).

Valores organizacionais

A cultura da empresa está voltada a experiência do cliente. Para isso, acredita que precisar focar em alguns pilares, como autonomia, responsabilidade, disciplina e inovação, conforme aborda o *founder*:

Cultura focada em autonomia, responsabilidade, disciplina, a gente preza muito pela disciplina, justamente por a gente trabalhar *home office* e uma cultura em que o erro é incentivado justamente para que a gente possa inovar, essas são coisas muito forte na nossa cultura e a gente é muito centrado na experiência do cliente, ou seja, tudo o que a gente faz tá agregando na experiência do cliente, se sim ok, se não, repense (C5, 2019).

Os colaboradores são responsáveis em participar do processo de inovação, inclusive existe um estímulo para que os colaboradores possam criar e testar.

[...] a gente acredita muito no Erre Rápido, então assim, se você quiser testar alguma coisa, tiver uma ideia, alguma inovação faz, se der errado, ok, só que resolve logo. Então a gente fala, erra, mas erra rápido, não tem problema errar, era uma coisa nova obviamente, e erra rápido se tiver que errar, por que, só assim para você inovar, só assim para você fazer coisas novas e entregar coisas novas no mercado (C5, 2019).

Processo decisório

Os colaboradores apresentam certo nível de decisão. De uma forma em geral, a autonomia para a tomada de decisão é grande, os colaboradores podem mudar e criar a qualquer momento, mas quando acontecer algum problema, devem corrigir rapidamente.

Então a gente fala, erra, mas erra rápido, não tem problema errar, era uma coisa nova obviamente, e erra rápido se tiver que errar, por que, só assim para você inovar, só assim para você fazer coisas novas e entregar coisas novas no mercado (C5, 2019).

Comunicação da empresa

A comunicação da empresa ocorre em todos os sentidos *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*, todos os colaboradores tem acesso a todos os níveis, uma das formas é através de reunião mensal que ocorre com todos os colaboradores e o *founder*, a empresa chama esse momento de interação como: ir em frente. Na reunião, o *founder* apresenta como foi o mês e aproveita para esclarecer a dúvida dos colaboradores, estas que preferencialmente são enviadas antes da reunião com o propósito único de alinhar os objetivos durante a reunião.

Todo mundo tem acesso direto, pode se conversar e todo mundo tem canal livre comigo também, não tem essa não pode falar com o S5, tem que falar comigo primeiro, não. A gente chama ir em frente, acontece toda primeira quinta-feira do mês, em geral é remoto, onde a gente se conecta todo mundo numa plataforma, onde eu falo tudo o que aconteceu no mês anterior e eu recebo perguntas, dúvidas, colocações da equipe antes, para eu possa focar nessa reunião para que a gente possa ter um alinhamento geral (C5, 2019).

A empresa criou uma ferramenta de escritório virtual, com o objetivo de gerar interação entre os colaboradores, uma vez que a maior parte dos colaboradores trabalha *home office*. Essa ferramenta representa o escritório e o local de trabalho de cada colaborador, e quando algum colaborador está trabalhando – online, as pessoas poderão saber e assim, estarem se comunicando. Para Larkin (2017) e Tomanna (2018), o uso de ferramentas digitais contribui para uma melhor eficácia no desempenho organizacional, principalmente por proporcionar agilidade.

[...] a gente tem uma ferramenta de escritório virtual, que todo mundo fica conectado nela o dia inteiro. Ela simula uma planta de um escritório, onde as pessoas ficam lá nos seus locais de trabalho e a qualquer momento você pode acionar aquela pessoa, chamar ela para uma conversa, uma reunião. A gente consegue saber todo mundo que está conectado online naquele momento (C5, 2019).

Área de RH/GP

Atualmente a empresa não tem ARH, a responsabilidade pelo RH é do *founder* junto com a liderança de cada área.

Hoje quem conduz esse processo de forma macro sou eu, é uma das minhas responsabilidades, junto com a liderança de cada área, a gente não tem um RH, não tem uma pessoa de RH (C5, 2019).

A empresa utiliza a plataforma *convenia* que permite realizar as atividades relacionadas ao departamento de pessoas, como admissão, gestão de férias, folha de pagamento, gestão de benefícios, entre outros.

A gente de uma plataforma chamada *convenia* que ajuda a gente lá na administração das pessoas [...] (C5, 2019).

Inovação aberta

A empresa está dentro da incubadora, que por si só proporciona inovação aberta, pelo layout aberto e as áreas de convivência que tende a proporcionar interação entre os colaboradores e entre as empresas. Como a maior parte dos trabalhadores atua *home office*, a

empresa utiliza uma ferramenta de escritório virtual, que tem por objetivo promover interações entre os colaboradores durante o período que estão online.

[...] a gente tem uma ferramenta de escritório virtual, que todo mundo fica conectado nela o dia inteiro (C5, 2019).

4.2.7 Empresa 7

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional desde o começo da empresa foi mais informal e quanto a sua estrutura hierárquica tende a trabalhar em uma estrutura mais plana, em formato de *squad*. São dois *founders* e cada área tem um *head*.

[...] a gente tem a nossa *head* de atendimento [...] (C6, 2019).

Autonomia para tomada de decisão

Os colaboradores apresentam autonomia, principalmente contribuindo com estratégias nas áreas em que atuam. A *founder* aborda que os colaboradores que estão à frente dos processos, têm a capacidade de ter uma melhor avaliação de como fazer o processo ser melhor e assertivo para a empresa.

A gente muitas vezes tem algum problema e aí quando eles vêm trazer o problema eles já trazem com alguma solução. Então por exemplo a gente tem a nossa *head* de atendimento a gente está ainda numa fase de testes, mas ela ajudou a implementar todas as tecnologias, então alguns problemas que a gente nem sabia que ia ter ainda, ela já trouxe algumas soluções, principalmente de mercado e tal, para a gente conseguir estar preparado para esses problemas que vão chegar (C6, 2019).

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

A hierarquia da empresa permite com que os colaboradores tenham iniciativa e participem das mudanças e construção das estratégias para a empresa e isso, ocorre de forma rápida e dinâmica, pois os colaboradores e *founders* compartilham o mesmo espaço e não existe o escalonamento das decisões, uma vez que tudo é resolvido e compartilhado de forma conjunta.

Vai do dia a dia é muito rápido né, modelo de *startup* é muito rápido, não tem essa questão hierárquica que trava essas decisões, tem uma liberdade um pouco maior (C6, 2019).

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A característica que predomina na organização está relacionada a forma mais flexível, ágil para poder estar sempre à frente do mercado e atendendo as expectativas do cliente, trazendo os colaboradores para participar das estratégias da organização, principalmente com foco nas áreas que cada colaborador atua.

[...] a gente tem a nossa *head* de atendimento a gente está ainda numa fase de testes, mas ela ajudou a implementar todas as tecnologias, então alguns problemas que a gente nem sabia que ia ter ainda, ela já trouxe algumas soluções, principalmente de mercado e tal, para a gente conseguir estar preparado para esses problemas que vão chegar (C6, 2019).

Os colaboradores também apresentam flexibilidade quanto ao horário e quanto a vestimenta de trabalho. No final o que a empresa espera é que o colaborador realize a entrega conforme foram programadas.

Muito mais flexível, então a gente não define por exemplo horários, a gente não define horário para o time, o time tem atividades para serem entregues, se você terminou hoje e precisa sair mais cedo, não tem problema nenhum, então, é muito mais pela atividade em si, pelas entregues do que tem que estar lá das 09:00 às 06:00 (C6, 2019).

Cargos e Tarefas

Cada colaborador ocupa um setor dentro da empresa, que é definido por *expertise* de cada colaborador. As tarefas a serem desempenhadas são estruturadas e programadas como devem acontecer e quais serão os problemas a serem resolvidos, a empresa considera esse modo de organizar as tarefas de *sprint*, conforme aborda a *founder*:

Por área mesmo, então por *expertise* [...]. É muito no sentido de *sprint* né, a gente tem alguns problemas a serem resolvidos e a gente trabalha né por exemplo, três semanas para resolver esses problemas. E cada *sprint* que a gente chama a gente define quais serão os problemas que serão atacados (C6, 2019).

Valores organizacionais

A empresa busca com que todos os colaboradores estejam envolvidos continuamente para que a inovação aconteça.

A gente se considera uma empresa dentro do ecossistema de inovação, então acaba que todo mundo fica de olho nisso (C6, 2019).

Processo decisório

O processo decisório na empresa tende a ser compartilhado, os colaboradores analisam os problemas e avaliam como eles podem ser corrigidos, então quando passam o problema aos *founders*, buscam levar a possível solução, que irá corrigir o problema. A empresa entende que os colaboradores têm uma expertise muito grande nas áreas em que atuam, e por isso, conseguem digerir e tratar os problemas que surgem.

A gente muitas vezes tem algum problema e aí quando eles vêm trazer o problema eles já trazem com alguma solução. Então, por exemplo, a gente tem a nossa *head* de atendimento a gente está ainda numa fase de testes, mas ela ajudou a implementar todas as tecnologias, então alguns problemas que a gente nem sabia que ia ter ainda, ela já trouxe algumas soluções, principalmente de mercado e tal, para a gente conseguir estar preparado para esses problemas que vão chegar (C6, 2019).

Comunicação da empresa

A comunicação da empresa ocorre em todos os sentidos *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*, todos os colaboradores têm acesso ao *founder*, uma das formas de interação são as reuniões que ocorrem duas vezes na semana com todos os colaboradores.

A gente tem duas vezes na semana, reuniões de manhã daí todo mundo fala o que está fazendo, quais os próximos passos, então fica todo mundo sabendo (C6, 2019).

Área de RH/GP

Atualmente a empresa não tem uma ARH interna, quem realiza a atividade de RH é a área administrativa financeira que atua mais na parte operacional e em caso de contratação para algumas áreas específicas, a empresa terceiriza o processo para os *headhunters*.

Não, ainda não. A gente ainda não tem um sistema, não tem uma empresa que a gente contratou para isso ainda não (C6, 2019).

Inovação aberta

Como em casos anteriores, a empresa está dentro da incubadora, o que por si só proporciona inovação aberta, pelo layout aberto e as áreas de convivência que tendem a proporcionar interação entre os colaboradores e entre as empresas. Durante o período de entrevista foi observado as interações com outras empresas principalmente utilizando os espaços de convivência.

4.2.8 Empresa 8

Estrutura Organizacional

A empresa está passando por um processo de mudança estrutural com relação ao organograma, com objetivo de trazer colaboradores a ocupar algumas posições na empresa como, por exemplo, *head*, *lead* e vice-presidência. Todas as atividades de liderança eram realizadas pelos sócios, os quais começaram a acumular funções e entenderam a importância de trazer algumas áreas para a empresa, com objetivo de que eles pudessem dispor de tempo e pensar/atuar estrategicamente.

A gente está implementando isso nesse exato momento, por que, como que funciona, primeiro era só sócios, aí a gente começou a acumular muita função, e começou a contratar pessoas, então no 2/4 desse ano, foi quando a gente entendeu pela primeira vez que a gente tinha a nossa operação 2.0, o que é isso? os sócios conseguindo pensar estrategicamente e cada pessoa ocupando uma área da empresa. Então hoje pela primeira vez a gente tem uma pessoa em cada área. Agora a gente tá com 12 vagas abertas para aumentar bastante a operação de algumas áreas que precisam de mais atenção. Por conta disso, a gente estruturou um organograma, na verdade o meu sócio, que é o CEO da empresa e toca essa parte de RH, ele estruturou uma estratégia de RH, onde a gente tenha a cada semestre uma possibilidade ou de contratar pessoas do mercado para contratar cargos de liderança, ou pessoas da nossa estrutura serem promovidas dada a performance que foi atingida [...]. Nos próximos passos que a gente está tendo de contratação, a gente vai estabelecer os níveis de *head*, *lead* e aí mais para frente os níveis de VP (C7, 2019).

Autonomia para tomada de decisão

Os colaboradores apresentam até certo nível de autonomia para a tomada de decisão. Quando a decisão tiver impacto econômico ou nos objetivos da empresa, deverá ser passada aos *founders*.

[...] então as pessoas têm bastante autonomia dentro da nossa empresa, bastante, mais de 90% das decisões são tomadas por elas e só chega em nós quando for uma decisão que tenha impacto grande do ponto de vista econômico ou de marco, algum tipo de impacto institucional ou que conflitam com os nossos objetivos estratégicos, que estão claro para todo mundo (C7, 2019).

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

Incentivar os colaboradores a ter iniciativa na empresa, é considerado como sendo um dos valores da empresa, o qual a empresa chama de *ownership*, que se refere ao colaborador ter responsabilidade sobre o que irá realizar e proatividade, intenção para mudar ou criar. A empresa define os objetivos estratégicos e então, os colaboradores irão atuar se respaldando nesses objetivos.

O que nós como sócios decidimos são os objetivos estratégicos para os próximos 18 meses, qualquer outra decisão que é tomada no dia a dia, as pessoas tem que olhar para esses objetivos e falar assim, tá, qual é a estratégia que eu vou criar na minha estrutura, dentro das minhas capacidades, da minha atuação para contribuir com esses objetivos, então é nesse sentido que a gente estimula as pessoas. A gente fala, o direcionamento é esse, agora vocês podem criar o que vocês vão fazer para atingir esses objetivos e é claro que a gente pondera, a gente conversa, a gente cocria, a palavra chave é cocriação, tudo é cocriado, a maior parte das coisas é cocriado (C7, 2019).

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A característica que predomina na organização está relacionada a forma mais flexível, horizontal, ágil para poder estar sempre à frente do mercado e atendendo as expectativas do cliente, até que um dos valores da empresa é a inovação.

A empresa vem observando a importância de estabelecer um comando um pouco maior, um dos motivos é que a grande horizontalidade na qual a empresa está estruturada, coloca as pessoas em uma condição de questionamento de todas as decisões estabelecidas pelos sócios.

É importante realmente para as pessoas poderem sentir que a gente está no mesmo nível, ao mesmo tempo que a gente gosta e respeita bastante a questão da horizontalidade, a gente entende que as vezes é interessante, é importante, é necessário na verdade, a gente sempre foi uma empresa muito horizontal, até de forma extrema, o que começou a causar alguns problemas, as pessoas não entenderem que a gente tem um papel de decisão, as pessoas querem questionar tudo e qualquer decisão que a gente toma e aí a gente começou a estabelecer alguns limites, no sentido de essa decisão está tomada e essa daqui a gente vai ponderar juntos, então a gente começou a dividir essas coisas. É importante para a gente poder ter, eu acho que posso, posso dizer governança (C7, 2019).

Os colaboradores também apresentam flexibilidade quanto ao horário, opção de trabalhar *home office* e quanto a vestimenta de trabalho.

Nosso horário é bastante flexível, as pessoas de um modo em geral chegam umas 10:30 normalmente assim, o horário que é para elas saírem é umas 07:30 [...]. Mas se elas precisarem, elas ficam mais ou se quiserem ficam menos, as vezes o pessoal faz *home office* (C7, 2019).

A empresa está analisando quanto ao registro do cartão ponto, pois como está chegando a um determinado número de colaboradores, irá avaliar junto a CLT a exigência do registro dos horários, para que possa atuar conforme a lei.

Se for necessária via lei, a gente vai implementar evidentemente, se não for necessário a gente vai ponderar entre os sócios o que a gente acha, por que é uma conversa muito recente (C7, 2019).

Cargos e Tarefas

Cada colaborador ocupa um setor dentro da empresa, onde as tarefas a serem desempenhadas são organizadas e acompanhadas pelas planilhas de *excel* que são compartilhadas com todos os colaboradores. As tarefas que são definidas e descritas nas planilhas em *excel* levam em consideração os OKRs, que foram definidos pelos *founders* e colaboradores para o trimestre e toda semana os colaboradores se reúnem para discutir as tarefas a serem desempenhadas na semana.

A gente tem as OKRS, objetivos, resultados chave. Os objetivos são definidos e redefinidos todo trimestre e aí eu defino os meus OKRS e os meus colaboradores definiram os deles, certo? A gente tem uma tabela no excel, compartilhado, onde toda semana, todo início de semana a gente pega as OKRs do trimestre e define quais serão as tarefas daquela semana que tem a ver com aqueles OKRS que conversam com os OKRS estratégicos. Então as tarefas são definidas com base nos objetivos dos *quarter* que são os desdobramentos dos objetivos estratégicos (C7, 2019).

Existe um guia que irá orientar o colaborador a executar os processos, mas que não tem por objetivo enrijecer os processos ou as tarefas.

Processos existem, processos para executar essas tarefas [...]. Tem uma pre-definição do que ele precisa fazer, nada muito amarrado, nada *scriptado*, por assim dizer, mas é um guia (C7, 2019).

Valores organizacionais

A característica que predomina na organização está voltada aos resultados, mas de modo a envolver os colaboradores a participação de todos os processos da empresa, com foco em inovação e autonomia aos colaboradores, uma vez que para a empresa, isso é um dos fatores chave para que o resultado possa ser alcançado.

Eu definiria uma cultura e, assim, orientada a resultados, porém muito aberta de cocriação, eu acho que as pessoas têm um nível muito grande de excelência em tudo o que elas querem fazer, todas as ações e mudanças que elas querem propor, elas podem e devem propor, então a gente propõe sempre que elas sejam inovativas. Todas as pessoas têm bastante responsabilidade, proatividade que é o conceito maior de autonomia no sentido delas poderem pegar os próprios projetos, ter as próprias iniciativas e não depender de nada e nem ninguém para fazer com que as coisas aconteçam, a gente sempre defende bastante transparência brutal e radical (C7, 2019).

A empresa atualmente não tem um setor de inovação, mas busca com que todos os colaboradores estejam inovando, inclusive um dos valores da empresa é a inovação.

Todos participam, acho que esse é um processo em que absolutamente todos participam, todo mundo se preocupa com a inovação, todo mundo quer fazer inovação, por isso, que é um dos valores da empresa (C7, 2019).

Processo decisório

A empresa estruturou a tomada de decisão da seguinte forma: quando for uma decisão operacional, deverá ser conduzida pelo próprio colaborador; quando a decisão for tática, o colaborador deverá avaliar se tem alçada para decidir, caso contrário deverá apresentar aos *founders* e; quando a decisão for estratégica deverá passada aos *founders*.

Do ponto de vista operacional a gente não quer que essa decisão passe por nós de jeito nenhum, segue o jogo. Do ponto de vista tático, aí tem o tático mais ou menos impactante, se a pessoa achar que ela deve ser ponderada por nós ela traz, se ela não achar, ela vai e segue em frente. E do ponto de vista estratégico é sempre interessante que passe por nós (C7, 2019).

Comunicação da empresa

A comunicação da empresa ocorre em todos os sentidos *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*, todos os colaboradores têm acesso ao *founder*, uma das formas de interação são as reuniões gerais para o alinhamento estratégico.

Como a nossa estrutura não é muito, não é muito grande e nem muito complexa, as pessoas têm bastante acesso a gente [...]. Hoje a gente tem uma necessidade muito grande de alinhamento com as pessoas, por tanto, elas têm bastante acesso a gente de qualquer necessidade que aconteça e qualquer grande decisão que a gente toma por mais que a gente não precise, a gente consulta as pessoas para ver se elas estão confortáveis, toda a reunião geral tem alinhamento estratégico, toda a reunião geral. (C7, 2019).

Existe a preocupação pelo *founder* com que todas as áreas tenham uma boa comunicação, e que atualmente ele vem trabalhando em algumas áreas que estão apresentando uma comunicação mais deficiente.

[...] acho que hoje o que a gente tem como desafio aí eu digo que eu tenho uma grande parcela em resolver esse desafio que é interligar algumas áreas da empresa, que hoje não estão podendo estar mais conectadas. Mas a comunicação entre as pessoas, flui sem nenhum problema, do ponto de vista prático ela é feita por algumas ferramentas, hoje se comunica principalmente por e-mail, Slack, WhatsApp, e também por algumas reuniões e dinâmicas (C7, 2019).

Área de RH/GP

Atualmente a empresa não tem uma ARH interna, quem realiza a atividade de RH atualmente na empresa é o CEO, mas o objetivo da empresa é estar contratando uma pessoa com *expertise* para atuar na área de RH, uma vez que a empresa tem como prioridade os colaboradores e entende que precisa ter uma área para cuidar das pessoas.

As pessoas são as nossas prioridades 1, 2 e 3, por isso, o CEO da empresa cuida do RH, ele cuida e de fato desenvolve processos de RH, ele desenvolveu organograma, ele desenvolveu o modelo de contratação, plano de carreira, sistema de benefícios, sistema de incentivos, ele olha para isso com maior carinho e cuidado do mundo. Ele respeita bastante uma regra que ele aprendeu com um grande investidor do Vale do Silício: Cuide das pessoas, do produto e dos lucros nessa ordem [...]. Por isso, a primeira grande contratação que a gente vai fazer de trazer uma pessoa do mercado com uma senioridade muito maior do que as pessoas que estão aqui dentro, vai ser a pessoa do RH, no primeiro mês do próximo quarto [...].

A empresa tem por objetivo que essa pessoa de RH, desempenhe atividades operacionais, mas também com grande foco estratégico, para ajudar o colaborador tanto pessoalmente quanto profissionalmente a se desenvolver e atingir o seu objetivo de carreira.

Ela tem que ser uma pessoa que vai nos ajudar a tomar decisões e avaliar como os membros estão se comportando em relação a cultura e os valores da empresa, ela tem que dar insumos e ajudar as pessoas a se desenvolverem por meio de dinâmicas de *feedback*, *one-on-one* e dinâmicas de *coaching*, dinâmicas de realmente entender o que cada colaborador, se o colaborador precisa de um curso, se ele precisa de uma ajuda, precisa de uma conversa informal, enfim a ajudar a gente identificar essas coisas para dar insumo para as pessoas poderem crescer dentro da empresa. Ajudar a pessoa a atingir seu objetivo de carreira e ao mesmo tempo ter o conforto que a gente olha o lado pessoal (C7, 2019).

Atualmente a empresa vem utilizando alguns sistemas inteligentes para realizar a gestão de seus colaboradores, conforme aborda o *founder*:

Existem alguns, alguns sistemas que tem diferentes papéis de atribuições né, então hoje, por exemplo, a gente tem a plataforma da Kenoby que ajuda a gente fazer processo de recrutamento e seleção e o *empowerment* no caso do processo como um todo. Que mais que a gente usa? A gente usa também alguns sistemas interno para organizar as informações, por exemplo, o sistema que se chama Nounsahn (C7, 2019).

Inovação aberta

A empresa está dentro da incubadora, que por si só proporciona inovação aberta, pelo layout aberto e as áreas de convivência que tende a proporcionar interação entre os colaboradores e entre as empresas. Pode ser observado também que a empresa busca utilizar os serviços de empresas que estão atuando lado a lado, como aborda o *founder*:

[...] a gente tem a plataforma da Kenoby que ajuda a gente fazer processo de recrutamento e seleção e o *empowerment* no caso do processo como um todo [...] (C7, 2019).

4.2.9 Empresa 9

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional desde o começo da empresa foi mais informal e quanto a sua estrutura hierárquica tende a trabalhar em uma estrutura mais plana, em formato de autogerenciamento, uma vez que existe apenas um nível de liderança e o poder de decisão tende a ser compartilhado. São quatro *founders* (CEO, CTO, COO e o CMO) e cada *founder* tem a sua área de atuação na empresa e existe dois *heads* na empresa, conforme cita um dos *founders*:

A gente tem, a gente tem uma *head* de venda que ela é uma espécie de coordenadora e ela tem independência e a gente tem uma espécie de *head* de financeiro e cuida principalmente da emissão de nota e das contas a receber que é um tipo de *head* também, mas são esses dois (C8, 2019).

Autonomia para tomada de decisão

Os colaboradores têm até certo nível de autonomia para a tomada de decisão. De uma forma em geral, os colaboradores são orientados pelos objetivos traçados pela empresa, e para atingir o objetivo poderá atuar conforme sua habilidade e competência, inclusive poderá realizar testes, mas no final o colaborador deverá chegar ao objetivo esperado.

No que diz respeito ao time de coordenação e a equipe de colaboradores daí existe uma autonomia mais orientada aos aspectos operacionais, ah! Eu preciso fazer isso, mas eu estou emperrado, eu vou arrumar um jeito de fazer com isso aconteça de outra forma e não necessariamente fazer outra coisa, não! Você tem que fazer, olha! Você precisa levar a cadeira A do ponto A ao ponto B, se não está conseguindo você vai precisar achar um jeito e existe autonomia para testar meios de fazer com que a cadeira saia do ponto A ao ponto B, mas não existe a hipótese do colaborador resolver que a cadeira é difícil e ele vai levar o banco, não é para levar a cadeira e a cadeira é que é o objeto, o objetivo e a prioridade (C8, 2019).

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

A empresa busca constantemente promover a iniciativa dos colaboradores, uma das principais formas, é a partir da participação financeira da empresa, para aqueles colaboradores que estão apresentando boa performance.

Valorizamos a iniciativa acho que com elogios, com *feedback*, mas talvez o principal deles é, a gente tem uma participação para todo mundo que é importante para o time, ele tem uma participação da empresa (C8, 2019)

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A característica que predomina na organização está relacionada a forma mais flexível, ágil para poder estar sempre à frente do mercado e atendendo as expectativas do cliente, mesmo

que isso significa quebrar algumas regras ou lei, para poder atender os objetivos traçados e os propósitos da empresa.

A partir do momento que você entende que a empresa precisa ser um movimento cultural, mais intenso do que a CLT assina e o dinheiro na conta no final do mês, fica claro que é necessário que se exista um compromisso além do que está escrito na carteira de trabalho, que não é sempre a lei, mas precisa ser, quase sempre (C8, 2019).

Isso fica mais claro, quando o *founder* aborda sobre a cultura da empresa, trazendo os colaboradores a um patamar de grande responsabilidade, considerando-os empreendedores e que precisam atuar conforme o cenário exige.

[...] e se a gente se a ter, enfim, a estrutura como institucionais de operação, a carga horário, não que se trabalhe 14 horas por dia, mas é que exista um senso de empreendedorismo em todas as pontas da empresa e se a gente não tiver essa cultura do vamos fazer alguma coisa inédita acontecer o tempo todo, entender que se existe um problema e ele está no seu colo e precisa ser resolvido, mesmo que seja fora da hora, mesmo que não te treinaram para isso, mesmo que você não saiba realmente do que está fazendo, mas aquilo ali precisa ser resolvido e a gente precisa se esquematizar para que aquele problema pare de existir (C8, 2019).

Os colaboradores também apresentam flexibilidade quanto ao horário, opção de trabalhar *home office* e quanto a vestimenta de trabalho. Mas a empresa foca no trabalho presencial, onde as pessoas precisam estar reunidas para o trabalho ser executado.

A gente tem, mas a gente ainda acredita que é importante estar presencialmente, a gente tem eventualmente alguns fornecedores que ficam à distância, mas é tipo uma igreja, não dá para você ficar longe muito tempo e não pode ser um fardo ficar longe, a gente gosta e acredita que a gente precisa estar fazendo uma coisa a 30, 40 mãos e essa coisa precisa ser importante para todo mundo que está lá dentro (C8, 2019).

Cargos e Tarefas

Cada colaborador ocupa um setor dentro da empresa, onde as tarefas a serem desempenhadas foram organizadas ao longo dos anos. A empresa foi testando e validando as atividades a serem desempenhadas e atualmente, apresenta uma estrutura de tarefas mais definida.

Hoje sim, hoje acho que uns dois meses sim, mas teve isso foi muito montado ao longo dos últimos anos, por ser *startup* a gente foi testando, a gente precisa de alguém que faça algo assim, assim, assim, coloca, pega um vendedor e treina para que ele faça isso, pega alguém de outra área e treina até que ele consiga fazer isso, mas *startup* ela não tem um *fremework*, uma descrição de cargos muito clara, não nos primeiros três anos (C8, 2019).

Valores organizacionais

A característica que predomina na organização está relacionada com grande foco as relações humanas, os colaboradores não são vistos como números, mas sim como parte integrante da organização. A empresa busca com que os colaboradores tenham senso de empreendedorismo, para que possam atuar conforme as exigências do cenário atual de forma proativa.

A empresa não pode ser emprego, precisa ser sua chance de você mudar de vida, mudar a vida do cliente que usa a ferramenta que vai vender mais, mas principalmente a vida de todo mundo que está aqui, a gente brinca que se a gente não fosse uma empresa, a gente seria uma banda. Essa energia, essa enfim, intensidade em que os *players* se relacionam aqui dentro é exageradamente importante, para que a gente consiga testar e errar na velocidade que a gente precisa. E se a gente se a ter, enfim, a estrutura como institucionais de operação, a carga horário, não que se trabalhe 14h por dia, mas é que exista um senso de empreendedorismo em todas as pontas da empresa e se a gente não tiver essa cultura do vamos fazer alguma coisa inédita acontecer o tempo todo, entender que se existe um problema e ele está no seu colo e precisa ser resolvido, mesmo que seja fora da hora, mesmo que não te treinaram para isso, mesmo que você não saiba realmente do que está fazendo, mas aquilo ali precisa ser resolvido e a gente precisa se esquematizar para que aquele problema pare de existir (C8, 2019).

Processo decisório

Para poder entender até a onde o colaborador tem autonomia e quando irá precisar passar ao seu superior, ele deverá levar em consideração: decisões operacionais que poderão ser passadas aos *heads*, mas em geral os colaboradores apresentam autonomia para decidir; quando a decisão for em nível tático e o colaborador não tenha alçada, deverá passar aos *levels* e; as decisões estratégicas são tomadas pelos *levels*, mas principalmente pelo CTO.

Mas seria basicamente esses níveis: estratégicos que é, existe uma tomada de decisão muito compartilhada com os *levels*, mas ainda assim, fica mais ao meu cargo. O tático que é completamente, eu diria 60/40 mais *levels* e as questões operacionais a partir daí são supervisionados pelos *head* e pelos times em si (C8, 2019).

Comunicação da empresa

A comunicação da empresa ocorre em todos os sentidos *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*. Mas os colaboradores tendem a reportar mais aos seus superiores, não que eles não conversem com os *founders* e nem por questões de burocracia, conforme aborda o *founder*, mas principalmente por questões de tempo.

A gente não tem uma comunicação direta com eles, mas normalmente, cada time tem o seu *head* e é natural que os pontos de contato, entre *head* e times sejam maiores, o mesmo jeito que eu falo muito mais com o meu, com os meus três pares [...]. Isso para otimizar tempo, mas eventualmente a gente conversa alguma coisa pontualmente com

algum *level*, com algum fornecedor e eventualmente eu converso alguma coisa com algum vendedor ou pessoa do *onbord* ou financeiro, mas existe uma, do ponto de vista de volume, o volume das minhas falas são menores, não por acesso ou por que existe alguma burocracia ou algum *fremework* pré-determinado, muito mais por questão de tempo mesmo (C8, 2019).

Área de RH/GP

A empresa entende que a premissa dos seus negócios são as pessoas e é a razão da existência da empresa, conforme cita o *founder*.

A gente não teria chegado até aqui se não fosse o aspecto humano da nossa operação, os nossos recursos, eles muito mais do que um *software*, um sistema, alguém criativo no produto, com capacidade técnica, é o resultado daquele conjunto, não dá enfim, acreditar que é possível que uma banda faça sucesso, sem que se exista um esforço conjunto de pessoas específicas (C8, 2019).

Mas atualmente a empresa não tem uma ARH interna, quem realiza a atividade de RH é principalmente um dos sócios da empresa junto com a contabilidade.

A gente tem o meu sócio que era desenvolvedor, foi para parte de operação e acabou que virou o RH, que é quem lida com a burocracia, ele e a contabilidade é quem lida com a parte de conversar, mentorar, eu também tenho muito essa atividade, mas principalmente ele nesse sentido, enfim a parte fiscal, a parte dos holerites e tudo mais fica a cargo dele (C8, 2019).

Inovação aberta

A empresa está dentro da incubadora, que por si só proporciona inovação aberta, pelo layout aberto e as áreas de convivência que tende a proporcionar interação entre os colaboradores e entre as empresas. Para que a interação possa acontecer, a empresa valoriza o trabalho presencial, conforme aborda o *founder*:

[...] mas a gente ainda acredita que é importante estar presencialmente, a gente tem eventualmente alguns fornecedores que ficam à distância, mas é tipo uma igreja, não dá para você ficar longe muito tempo e não pode ser um fardo ficar longe, a gente gosta e acredita que a gente precisa estar fazendo uma coisa a 30, 40 mãos e essa coisa precisa ser importante para todo mundo que está lá dentro (C8, 2019).

4.2.10 Empresa 10

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional desde o começo da empresa foi mais informal e quanto a sua estrutura hierárquica tende a trabalhar em uma estrutura mais plana, em formato de *squad*.

O ideal para gente é ter pequenos núcleos trabalhando juntos (C9, 2019).

A empresa observa que o trabalho realizado em equipe ou *squad*, pode gerar conflitos, uma vez que pode existir colaboradores que não estão atuando em um mesmo nível de desempenho que os demais.

[...] o difícil é você conseguir calibrar essas expectativas pessoais com o desejo num conjunto. Que tipo de conflito eu observo sempre, você tem uma equipe de 3,4 em um projeto, notadamente um trabalha mais que os outros, você acabou de gerar um problema, que ele vai estar insatisfeito que ele está carregando os outros (C9, 2019).

A empresa atua com duas lideranças sendo o *founder* e liderança das áreas. Mas a empresa trabalha com que os colaboradores e as áreas possam atuar de forma independente de liderança e principalmente do *founder*.

Tem líderes abaixo de mim, na verdade o meu maior esforço é fazer com que eu não trabalhe, por que a empresa tem que funcionar sem que eu seja necessário para tudo, então operação tem dependência, desenvolvimento tinha uma pessoa até pouco tempo que ela cuidava do desenvolvimento e do *data science*, ela saiu e os dois estão operando independente e agora a medida que eu vou crescendo eu vou abrindo as verticais por linha de produto [...]. Quatro linhas aqui e cada um está atuando no mercado e atuando integrado também, esses caras têm que trabalhar sozinhos também (C9, 2019).

Autonomia para tomada de decisão

Os colaboradores apresentam até certo nível de autonomia para a tomada de decisão, sendo um dos objetivos mencionado pelo *founder*, que as pessoas tenham independência na execução das atividades de modo que não exista dependência de outras áreas e do *founder*.

[...] o meu maior esforço é fazer com que eu não trabalhe, por que a empresa tem que funcionar sem que eu seja necessário para tudo, então operação tem dependência, desenvolvimento tinha uma pessoa até pouco tempo que ela cuidava do desenvolvimento e do *data science*, ela saiu e os dois estão operando independente e agora a medida que eu vou crescendo eu vou abrindo as verticais por linha de produto [...]. Quatro linhas aqui e cada um está atuando no mercado e atuando integrado também, esses caras têm que trabalhar sozinhos também (C9, 2019).

Valor à iniciativa do indivíduo ou equipe

A iniciativa ocorre naturalmente pelo próprio interesse dos colaboradores em crescer, em ganhar um bônus, conforme cita o *founder*:

No fundo todo mundo tem o desejo de sucesso pessoal tá, então é, se destacar, no fundo todo mundo ali meio que disputa o que pode ser um bônus [...]. Então todo mundo está brigando, está andando junto. Colaborar com a equipe é um dos fatores

mais importante de análise nossa, por que não adianta o que querer matar no peito sozinho, mas ele vai ter o desejo pessoal sempre e o difícil é você conseguir calibrar essas expectativas pessoais com o desejo num conjunto [...] (C9, 2019).

Características identificadas na empresa mais voltadas à estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

A característica que predomina na organização está relacionada a forma mais flexível, ágil para poder estar sempre à frente do mercado e atendendo as expectativas do cliente. A empresa entende que diariamente tem a preocupação de tornar a operação e os colaboradores estratégicos, para que eles possam seguir os objetivos conforme o cenário em que estão atuando, sem deixar prevalecer os interesses pessoais e os feudos nas áreas em que atuam.

A gente precisa quebrar os conceitos do mundo corporativo, por que o cara dentro do mundo corporativo está preservando a sobrevivência pessoal dele e muitas vezes ela conflita com uma inovação tecnológica, é o primeiro problema dele, isso serve para dentro da minha casa todo o santo dia, então da mesma forma que eu tenho que quebrar esse paradigma do cara e ele, as vezes o cara que está liderando a área pode ser a maior barreira a implementação, por que provavelmente você vai mexer em alguém que por alguma relação de poder faz parte da estratégia pessoal de longo prazo dele. Aqui a mesma coisa, então é, se eu deixo se consolidarem feudo sua operação, toda a operação vai ter que passar por mim, daí lascou-se. Então troca, flexível, a pessoa, o profissional flexível é o mais importante que tem [...] (C9, 2019).

De certa forma, a empresa também busca ser flexível, entendendo que não dominam todos os campos, que pode existir outra empresa que tem potencial maior para atender em uma área em específico.

[...] então você tem que ter assim gente, você tem que ser flexível, olhar para o lado para ver o que tem de bom e usar o que está em volta [...] (C9, 2019).

Cargos e Tarefas

Cada colaborador ocupa um setor dentro da empresa. As tarefas são descritas e organizadas por trimestre. Semanalmente os colaboradores se reúnem para analisar o tempo de execução de cada atividade.

[...] então, ter um planejamento macro, que é para desenvolvimento para pouco tempo, 3 meses não mais do que isso, com mais detalhado e tem os 6 meses seguintes que são só pontos onde a gente quer chegar, nesse de 3 meses é onde a gente consegue ter bastante detalhe e aí todo mundo tem que meio que colaborar (C9, 2019).

São formais, pode até ser uma formalidade um pouco diferente, uma lista de planejamento por tarefa, toda semana é revisto isso, no desenvolvimento é muito mais comum, então a gente tem um conjunto de histórias numa reunião semanal todo mundo dá mais ou menos uma expectativa de quanto tempo vai levar para desenvolver por exemplo, um *sprint* mesmo bem estruturadinho e todo mundo sabe que tem que

sair dali e essa lista pertence a uma lista maior, essa do planejamento macro (C9, 2019).

Além do acompanhamento que é realizado semanalmente pelos colaboradores em reunião, o setor administrativo financeiro também realiza o acompanhamento da execução das atividades, conforme cita o *founder*:

Eu tenho um controle, a pessoa que senta do meu lado que cuida do administrativo financeiro, ela também é a pessoa que acompanha as tarefas que são estabelecidas por período e o que foi entregue a cada semana, então não é explícito, não é um negócio ah! Fulano o indicador é esse, esse e esse, mas a gente tem uma análise de desempenho muito, muito apurada e em um curto prazo. É lógico que eu não fico olhando todo dia isso, porque as vezes uma, duas, três semanas o cara produz mal, na quarta voa. Mas a gente tem, é muito assim, o que você se comprometeu a entregar e o que você efetivamente entregou (C9, 2019).

Valores organizacionais

A empresa demonstrou uma grande dificuldade de estabelecer a cultura da empresa, o motivo principal é por estarem na incubadora, ou seja, são várias empresas que compartilham o mesmo espaço, o que leva a dificuldade da empresa em transmitir a sua cultura aos colaboradores, esses que podem absorver parte da cultura de outras empresas.

A incubadora não ajuda muito você a consolidar cultura tá, por que esse ambiente compartilhado, tá muito adensado então ele não favorece formação de cultura, para você formar cultura, você tem que eventualmente tirar o time daqui ou ir para uma sala, então é muito, então o que a gente consegue é consolidar conceitos, qualidade, produto, primeira linha de qualidade, detalhamento, atendimento ao cliente, isso a gente consegue consolidar bem, mas é, não tem muita privacidade para você, se você tem uma equipe muito menor na incubadora, você não consegue ter um núcleo muito consolidado [...] na hora de contratar que você tem que ser cuidadoso (C9, 2019).

Mas de uma forma em geral, o *founder* deixa claro que a cultura da empresa é ser competitiva, de modo a estar à frente da concorrência.

[...] ela é supercompetitiva mesmo, não tem é, inimigo para gente não é só um oponente, é um inimigo para gente matar, não quer saber, concorrência é para matar a concorrência (C9, 2019).

A empresa atualmente não tem um setor de inovação, mas é possível observar que a empresa busca com que todos os colaboradores estejam inovando, de modo que entendem a importância da inovação, com objetivo de quebrar o *status quo* e o receio do que o novo irá trazer, conforme cita o *founder*:

A gente precisa quebrar os conceitos do mundo corporativo, por que o cara dentro do mundo corporativo está preservando a sobrevivência pessoal dele e muitas vezes ela conflita com uma inovação tecnológica, é o primeiro problema dele, isso serve para

dentro da minha casa todo o santo dia, então da mesma forma que eu tenho que quebrar esse paradigma do cara e ele, as vezes o cara que está liderando a área pode ser a maior barreira a implementação [...] (C9, 2019).

Processo decisório

Os colaboradores têm autonomia de decisão e quando necessário, contam com as áreas de liderança. Mas o propósito do *founder* é que as áreas atuem de forma independente e assim, possam tomar as decisões que se fizerem necessárias.

Tem líderes abaixo de mim, na verdade o meu maior esforço é fazer com que eu não trabalhe, porque a empresa tem que funcionar sem que eu seja necessário para tudo [...]. Quatro linhas aqui e cada um está atuando no mercado e atuando integrado também, esses caras têm que trabalhar sozinhos também (C9, 2019).

Comunicação da empresa

A comunicação da empresa ocorre em todos os sentidos *top-down*, *bottom-up* e *middle-out*, todos os colaboradores têm acesso ao *founder*, mas o objetivo que a comunicação ocorra principalmente entre os colaboradores, para que possam ser assertivos nas atividades a serem desempenhadas.

E entre eles principalmente, você tem que ter, não adianta o cara do produto achar que vai ter um negócio fantástico se o cara da tecnologia não entender, tem que ser multidisciplinar, se não, não anda mesmo ou anda mal, anda até a parede ali na frente (C9, 2019).

Área de RH/GP

Atualmente a empresa não tem uma ARH interna, quem realiza a atividade de RH é o *founder*, mas principalmente a liderança das áreas, conforme aborda o *founder* trazendo o exemplo em um processo de contratação:

Cada área é responsável pela sua contratação, as vezes eu sou o último cara saber como é o processo, como é que está fluindo o processo, eu sou literalmente marido enganado, chega a descobrir se vocês estão contratando quem? (C9, 2019).

Inovação aberta

É possível observar que o ambiente aberto da incubadora, possibilita o compartilhamento de informação entre as empresas, mas também é um ambiente que gera preocupação para a empresa no sentido de prejudicar a execução das atividades que precisar atuar em um ambiente mais tranquilo, sem muita falação ou outras distrações.

Só é ruim para quem tem ouvido de tuberculose, fica escutando o outro conversar lá e se mete, mas o espaço aberto é bom, mas o compartilhar as vezes atrapalha para o cara que desenvolve, mas o espaço compartilhado depende, como a gente tem aqui várias empresas que compartilhando, dependo muito primeiro da disciplina das pessoas que estão ali e no caso da incubadora das pessoas que visitam. A gente passou muito tempo em uma sala, porque a interferência e até a implantação do *coworking* atrapalhou muito a gente, aqui tinha música, a gente acabou com a música, por que atrapalha produção. Então ambiente de produção é uma coisa, ambiente de interação é outra coisa e tem que entender isso (C9, 2019).

4.3 CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Serão abordadas nesta seção as características das práticas de gestão de pessoas. A fim de identificá-las foram abordados alguns elementos de análise, são eles: Recrutamento e seleção, se apresenta modelo operacional, modelo com enfoque estratégico ou modelo com enfoque estratégico para toda a organização; Avaliação de desempenho, se utiliza de um modelo burocrático, modelo adaptável e flexível ou modelo adaptável e flexível em um processo contínuo; Desenvolvimento, se utiliza modelo com enfoque no problema, modelo com enfoque planejado ou modelo estratégico e interativo; Recompensas, se utiliza modelo econômico, modelo complexo, modelo interativo e; Carreira e sucessão, se utiliza modelo com enfoque no cargo, modelo com enfoque nas competências ou modelo com enfoque nas competências com base em sistemas inteligentes. O quadro 6 abaixo apresenta as características encontradas em cada organização.

QUADRO 6: CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Categorias de análise	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Tipologia organizacional	Organização orgânica	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica	Organização orgânica e Transformação digital
Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências
Recrutamento e seleção:	Modelo com enfoque estratégico	Modelo com enfoque estratégico em toda organização. Processo seletivo presencial	Modelo com enfoque estratégico em toda organização	Modelo com enfoque estratégico	Modelo com enfoque estratégico em toda organização
Avaliação de desempenho:	Modelo adaptável e flexível	Modelo adaptável e flexível	Modelo com enfoque estratégico	Modelo adaptável e flexível	Modelo adaptável e flexível
Desenvolvimento:	Modelo com enfoque planejado	Modelo com enfoque planejado	Modelo interativo	Modelo com enfoque planejado	Modelo com enfoque planejado
Recompensas:	Modelo complexo	Modelo complexo	Modelo complexo	Modelo complexo	Modelo complexo
Carreira e sucessão:	Enfoque nas competências	Enfoque nas competências	Enfoque nas competências	Enfoque nas competências	Enfoque nas competências

Categorias de análise	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
Tipologia organizacional	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital
Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências	Evidências
Recrutamento e seleção:	Modelo com enfoque estratégico em toda organização	Modelo com enfoque estratégico em toda organização (headhunter)	Modelo com enfoque estratégico em toda organização	Modelo com enfoque estratégico em toda organização. Processo seletivo presencial	Modelo com enfoque estratégico em toda organização. Seleção presencial
Avaliação de desempenho:	Modelo adaptável e flexível	Modelo adaptável e flexível	Modelo adaptável e flexível	Modelo adaptável e flexível	Modelo adaptável e flexível
Desenvolvimento:	Modelo com enfoque planejado	Modelo com enfoque planejado	Modelo com enfoque planejado	Modelo com enfoque planejado	Modelo com enfoque planejado
Recompensas:	Modelo complexo	Modelo complexo	Modelo complexo	Modelo complexo	Modelo complexo
Carreira e sucessão:	Enfoque nas competências	Enfoque nas competências	Enfoque nas competências	Enfoque nas competências	Enfoque nas competências

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.1 Empresa 1

Recrutamento e seleção

Para recrutar um candidato, é necessário que a área realize a abertura da vaga, após irá passar por aprovação da ARH. Após a aprovação da ARH inicia a busca pelo candidato que pode ocorrer de duas formas: contratação interna e contratação externa. Na contratação interna, o gestor abre a vaga em um sistema chamado POC – Programa de Oportunidade de Carreira –, e os colaboradores da organização podem participar do processo seletivo quando preenchem os pré-requisitos da vaga, a mobilidade do colaborador pode ocorrer horizontalmente ou verticalmente. A empresa vem visando o recrutamento interno, e só é permitido buscar candidato fora da empresa, quando não apresentar candidato internamente interessado ou com competências exigidas para a vaga, um dos motivos para isso, é o fato da empresa estar passando por um processo de redução de custos.

Eu faço todo o processo, a parte operacional que o RH faz, tem um sistema, eu vou lá abro a vaga, o RH aprova, se for externa ele solicita uma empresa parceira para recrutar e tal, aí a empresa vem faz uma dinâmica e tal, e a gente participa para avaliar, se é internamente a gente faz o processo inteiro (S1, 2019).

No recrutamento externo, conforme aborda o gerente de sistemas acima, requer a abertura da vaga e aprovação da ARH, assim como no recrutamento interno, porém no recrutamento externo, o RH poderá contratar uma empresa externa para realizar o processo de recrutamento que ocorre a partir das recomendações passadas pelo gestor sobre o perfil do candidato, e o gestor de linha irá participar apenas do processo de seleção.

[...] a gente passa um *briefing*, quero um profissional que tenha essas competências, essas características e esses conhecimentos e eles fazem o filtro de currículo basicamente, daí a partir do momento que a gente vai falar com as pessoas a gente já participa (S1, 2019).

A seleção ocorre a partir da análise de currículos, a empresa utiliza plataforma que possibilita usar alguns filtros específicos como por exemplo, cursos realizados, mas as competências exigidas para vaga são observadas como sendo uma deficiência da plataforma, o que leva a análise de currículo a currículo para selecionar o candidato que apresenta o perfil mais próximo da vaga.

Existem alguns filtros é, mas são filtros básicos, então por exemplo, inglês né: básico, intermediário, conversação; é ferramentas do tipo Word, PowerPoint, essas coisas você consegue. Mas, grandes características que a gente busca, habilidades que a gente busca não, aí você tem que ler um a um mesmo (S6, 2019).

A gente avalia currículo a currículo e aqueles que estão dentro de um perfil que a gente quer, a gente vai aprovando para um primeiro estágio de entrevistas e aquele que não tem o perfil a gente reprova dentro da ferramenta e põe lá a justificativa tá, do porquê (S6, 2019).

De acordo com alguns entrevistados, a plataforma inviabiliza que a seleção possa ser realizada, por alguns motivos, sendo: tempo para abrir o currículo é superior ao desejado, chegando a certa de 3 minutos para abrir cada currículo; o processo que possibilita realizar alguns filtros não está funcionando.

[...] eu abri uma vaga de analista júnior agora, eu tive 300 pessoas, candidatos e o processo de triagem do próprio sistema ele não faz entendeu? tem lá, triagem tudo, só que ele não está rodando, não está funcionando. Então como que eu vou triar 300 pessoas, um portal que demora, por exemplo, até para eu clicar no candidato e ver o currículo dele, demora no mínimo 3 minutos para abrir, é muito ruim, eu não vou conseguir ver 300 pessoas, entendeu? (S2, 2019).

A empresa poderá utilizar de provas e dinâmicas para avaliar as competências, nesse processo o gestor da linha tende a participar do processo, com o objetivo que ele possa selecionar o candidato. O processo de seleção apresenta características que são abordadas por pesquisadores e são característicos da organização orgânica (BANOV, 2015; FERNANDES, 2013).

Geralmente a gente faz presencialmente com as pessoas que estão aqui no polo né (S2, 2019).

Para o coordenador da área de incentivos pessoas jurídicas, o principal objetivo na hora de selecionar uma pessoa, é avaliar se ela apresenta um conjunto de competências com olhar estratégico para a área, ou seja, a capacidade do colaborador desenvolver a área. Conforme aborda:

Proatividade, vontade de criar coisas novas; mudar o que já existe, fazer melhor vamos dizer assim; força de vontade e abrir os olhos, que o que a gente chama, isso tudo acho que junto (S2, 2019).

Avaliação de desempenho

A empresa utiliza um modelo de avaliação de desempenho estruturado e padronizado. Para a avaliação de desempenho é levado em consideração o contrato de meta de cada colaborador que é estabelecido no início do ano e no final do ano ocorre a avaliação de seu desempenho.

Tem a avaliação comportamental e avaliação de desempenho por entregas, então a gente tem um contrato de metas, a gente define no começo do ano e ao longo do ano a gente vai medindo o que foi entregue em cima do que foi pedido (S2, 2019).

A empresa utiliza o Nine Box para realizar a avaliação de desempenho de cada colaborador, que ocorre em um modelo de avaliação 360°, o gestor é responsável em avaliar os seus liderados, os liderados avaliam o gestor da área, ocorre avaliação entre os pares e com outras áreas. A matriz do Nine Box é formada por dois eixos, o eixo X está relacionado com o seu contrato de meta, o colaborador é avaliado de 1 a 5. O número 1 significa que o colaborador não está entregando e o número 5 você entrega e é referência na área. O eixo Y está relacionado ao comportamento do colaborador, no sentido: de que forma você está entregando, se você tem boa relação com os pares e com as outras áreas. Uma vez no ano o colaborador recebe a sua nota, a organização preza que o colaborador tenha sempre um desempenho superior, ou seja, ele está entregando e tem uma alta performance na entrega e tem boa relação com todas as partes envolvidas.

Nas organizações orgânicas, a avaliação tende a ser flexível e adaptável, voltada a atender as necessidades atuais e futuras da organização, proporcionando uma visão sistêmica e com foco na eficácia, e avaliando competências e valores associados às estratégias organizacionais (FERNANDES, 2013; FRANÇA, 2013).

Todo mundo no mesmo sistema, no mesmo padrão, a gente utiliza o Nine box e é anual (S1, 2019).

Tem a avaliação comportamental e avaliação de desempenho por entregas, então a gente tem um contrato de metas, a gente define no começo do ano e ao longo do ano a gente vai medindo o que foi entregue em cima do que foi pedido (S2, 2019).

Além da avaliação de desempenho anual, a empresa utiliza *feedbacks* formais e informais. Os *feedbacks* de uma forma em geral são conduzidos de forma desestruturada, cada gestor da área define a periodicidade e a forma de aplicar o *feedback*, algumas áreas tendem a realizar o *feedback* trimestralmente, outras a cada seis meses e outras áreas quando existe um problema. De acordo com a coordenador de projetos nem todos os colaboradores recebem bem o *feedback* informal, eles acreditam que um *feedback* de “verdade” é aquele que o gestor chama o colaborador e mostra em detalhes a performance no computador. No *feedback* formal o gestor irá registrar o *feedback* no sistema do banco, neste sistema é possível acompanhar os colaboradores, com relação a sua performance nas avaliações anuais de desempenho, então quando um colaborador almeja uma nova área, o gestor irá avaliar a performance do colaborador.

A gente tenta fazer de três, quatro meses. É que assim o feedback informal, o bate papo tudo, a gente faz com mais frequência, então feedback formal é mais ou menos uns dois por ano, mas com o informal acho que pelo menos a cada um, dois meses a gente fala, que é chamar a pessoa bate um papo, o problema é o analista ele não vê o feedback informal como um feedback é, ele não vê, tipo assim, se eu chamar a pessoa, conversar, falar de pontos bons, pontos que precisa melhorar tudo, ela não se sente, não sei! Para ele sentir que é um feedback, eu tenho que abrir o computador e mostrar uma tela, mostrar oh! Você está assim, entendeu? Aí ele se sente com um *feedback*, se eu só falar é estranho (S2, 2019).

O grande peso e o que é levado mais em consideração durante o processo de avaliação é quando o colaborador cometeu um erro, conforme aborda a coordenadora de metas do gerente da área de incentivos.

O que aparece muito mais é se a gente comete algum erro né, se você fez tudo dentro da janela normal, você não fez mais que a sua obrigação que era entregar meta por ação ou ranking (S7, 2019).

Desenvolvimento

A empresa utiliza dois pilares base para desenvolver os seus colaboradores, sendo os *e-learning* e treinamento presencial. Os *e-learning* são considerados os treinamentos mais utilizados dentro do banco, principalmente quando se trata dos obrigatórios, uma vez que os colaboradores têm treinamento periodicamente e que são obrigatórios. Os treinamentos obrigatórios são os reguladores, sobre lavagem de dinheiro, *compliance*, enfim, são treinamentos que buscam alinhar a conduta do colaborador com o da empresa. Os treinamentos presenciais e estratégico são realizados a partir da formação de um número x de pessoas e quem fornece os treinamentos são os próprios colaboradores, geralmente um colaborador que é referência sobre o assunto. Os treinamentos têm como objetivo o desenvolvimento de habilidades e competências dos colaboradores (DUTRA, 2016).

A gente tem bastante treinamento online para fazer, em relação, a gente tem treinamento que a gente é obrigada a fazer em relação a política do banco, para saber sobre política, sobre cuidados que tem que ter em relação a tudo e que são os obrigatórios e são online e eu também recebo treinamentos assim, que você pode se inscrever, então eu mexo com programação de *SaaS*, então vire e mexa chega e-mail falando ah! Você pode se inscrever e tal, aí é em uma salinha de reunião mesmo, algum analista que trabalha aqui que te do curso, é bem legal, tem bastante opção para você fazer (S3, 2019).

Existe uma verba destinada a realização de treinamentos no ano, conforme aborda o coordenador da área de incentivos pessoa jurídica:

A gente também tem uma verba, então a gente sempre define alguns cursos que cada colaborador deve fazer durante o ano ou treinamento mesmo, para ele estar se desenvolvendo (S2, 2019).

Porém, conforme aborda o gerente de sistema, a empresa atualmente não tem verba para investir em treinamentos, por isso, focam muito nos *e-learning* que não gera custos para a empresa, por já existir um arquivo de treinamentos, mas caso o colaborador tenha interesse de realizar algum treinamento que tenha custo, a empresa irá ajudar com as horas para realizar o treinamento, mas não irá investir financeiramente.

Hoje não tem dinheiro, a gente falaria assim, é o máximo a gente poderia ceder o tempo da pessoa fazer. Aí eu vou estar disponibilizando alguns treinamentos *e-learning* que a gente chama, a distância e tal, que ela faz no próprio computador [...] até o próprio curso que eu fiz no Dom Cabral o banco liberou os dias para eu ir, mas eu tive que pagar sozinho (S1, 2019).

Podemos perceber que existe preocupação por parte da empresa para que os treinamentos possam ocorrer, desde que não tragam custos e isso vai em sintonia com a fala da coordenadora de metas do gerente da área de incentivos:

[...] acho que quanto mais você sobe menos curso você faz tá, mas de certa forma isso varia ano a ano, esse ano por exemplo a gente mal fez curso tá, esse ano até agora zero de cursos, a gente está provocando uma trilha de cursos, vamos ver se a gente consegue, mas provavelmente a gente vai passar o ano sem fazer cursos (S7, 2019).

Uma outra forma de desenvolver os colaboradores é na própria área de atuação, o colaborador passa a conhecer outras atividades que seu grupo realiza, esse tipo de desenvolvimento é uma iniciativa dos próprios gestores, que buscam incentivar o conhecimento de outras atividades, o principal motivo é que a atividade tenha sempre uma pessoa com conhecimento para desempenha-la, caso o colaborador que atua na atividade venha a se ausentar.

Recompensas

A empresa utiliza remuneração fixa, que se refere ao salário recebido mensalmente, e uma vez por ano as áreas de analista júnior até sênior, recebem o PLR - Programa de Participação nos Lucros e Resultados -, o valor é determinado pelo sindicato em função dos lucros e resultado do banco. Do nível de coordenador para cima, a remuneração variável anual refere-se ao desempenho do gestor com relação ao cumprimento do contrato de metas, conforme aborda a coordenadora de metas do gerente da área de incentivos:

[...] Existe para as equipes comerciais, para as de produtos, áreas internas em geral é remuneração fixa, para quem é analista até analista sênior, eles recebem PLR que o sindicato determina o valor fixo, em função do resultado do banco, para cargos de coordenador para cima você tem remuneração variável, então eu ganho no ano um determinado valor, em função do que eu entreguei daqueles projetos que foram definidos e é curva forçada, quem entregou mais foi melhor, vai ganhar mais do que aquele que entregou menos (S7, 2019).

Carreira e sucessão

O plano de carreira da empresa é estruturado e conhecido por todos os colaboradores, uma maior ênfase é dada aos estagiários quando entram na empresa, eles conhecem em detalhes os degraus que podem alavancar na empresa, os demais colaboradores conhecem o plano de carreira por ouvir e perceber a estrutura da empresa. Os colaboradores geralmente iniciam com contratos de estágios, após sua formação e apresentação das competências requeridas para vaga, são contratados como analistas júnior, os próximos degraus são: analista pleno, analista sênior, coordenador, gerente, superintendente, e assim por diante.

A carreira ela é clara, você entra então como júnior, então você vai para o pleno, sênior né, coordenador, gerente, então essa estrutura ela é clara, agora o que é esperado de cada cargo não é claro e isso varia de área para área, tem área que precisa ter uma competência financeira, então eles buscam pessoas com aquela competência (S6, 2019).

Um dos requisitos para que você possa assumir uma nova posição na empresa é o desempenho apresentado na área de atuação, a empresa realiza a análise a partir da meritocracia, os colaboradores precisam apresentar desempenho que fique dentro quadrante X na avaliação no Nine Box, colaboradores com performance a partir do quadrante X, são considerados pessoas com potencial de passar para um novo cargo ou função.

O que o banco preza que é bastante forte, é a meritocracia que você tem que ter uma avaliação e uma avaliação boa para você dar um próximo passo, têm as movimentações para outras diretorias, então tem uma pessoa da minha equipe, que ela vai ser promovida com uma avaliação de performance normal, não é uma performance superior por exemplo, que a gente preza, mas pela meritocracia do banco, geralmente quem ficou num quadrante X de área superior que a gente preza para focar para o próximo passo, por questão orçamentária, por questão de meritocracia, enfim (S4, 2019).

4.3.2 Empresa 2

Recrutamento e seleção

Não existe um processo definido quando a empresa precisa recrutar, o *founder* já realizou recrutamento por indicação, consultoria e por *headhunter*. Atualmente, o que a empresa vem utilizando é o recrutamento a partir de consultoria. O *founder* primeiramente passa para a consultoria o perfil e as competências do candidato para que a consultoria possa realizar a triagem.

Eu já fiz de tudo que é jeito. Eu já fiz contratação direta por indicação, putz tem essa vaga, tem esse amigo; já fiz por consultoria, já fiz usando plataforma - o *headhunter* por exemplo para contratar desenvolvedor, já fiz de tudo. Atualmente o que eu tenho verificado que funciona melhor é uma consultoria de RH, alguém que estrutura um processo de contratação, eu combino com eles como vai ser o primeiro *screening*, a primeira entrevista, os testes que vão fazer e daí depois o pessoal grava um vídeo [...]. Outra questão, é que em outros processos as vezes tem muita necessidade de engajar, do engajamento do candidato, o *headhunter* por exemplo, que é de desenvolver, as vezes o candidato se inscreve para participar do processo, mas larga no meio, então você gasta um putz tempo e depois não tem retorno [...] (C1, 2019).

Após o processo de triagem realizado pela consultoria, o *founder* irá receber os candidatos que apresentam o perfil mais próximo da vaga, esses candidatos serão submetidos a dinâmica e entrevista que acontece com *founder* e duas pessoas do conselho consultivo da empresa.

[...] assim afunila pra caramba, então chega para mim só quem eu tenho que entrevistar mesmo, a qualidade eu tenho visto que é muito melhor [...] (C1, 2019).

A empresa busca contratar pessoas que atuem como protagonistas, que não tenham medo, que estejam dispostas a arriscar e que entendam que o processo de errar faz parte para crescer e inovar.

O que eu mais busco, é o que eu chamo de protagonismo, que tem muito a ver com o que te falei da decisão, eu te apoio em qualquer decisão que você tomar, pode deixar que eu chamo a responsabilidade para mim, desde que você tenha tomada a decisão, se você for com cara de susto, cara de ué, não. Então é o protagonismo, alguém que queria exercer um papel protagonista, que não tenha medo disso, esteja disposto a arriscar. Isso não significa que eu quero só Rambo, não, mas gente que esteja disposta a aprender, que entenda que errar faz parte desse processo de aprender também (C1, 2019).

Avaliação de desempenho

A empresa utiliza de um modelo de avaliação de desempenho desestruturado e individual. A avaliação é realizada a partir dos *one-on-one* que acontecem quinzenalmente, onde o *founder* fornece o *feedback* para cada colaborador e o colaborador fornece ao *founder*. Existe a preocupação por parte da empresa em realizar a avaliação de desempenho estruturada, para que possa auxiliar no desenvolvimento dos colaboradores a assumir outros papéis dentro

da empresa. O *founder* também tem a intenção de realizar o *feedback* 360°, mas entende que ainda é uma empresa pequena.

[...] está chegando naquele momento, em como eu vou capacitar aquelas pessoas, como a gente irá desenvolvê-las, para elas assumirem outros papéis, e para isso eu estou precisando pensar em alguma formalização de avaliação de desempenho, mas hoje não tem nada formal (C1, 2019).

A cada dia eu faço os *one-on-one*, esse *feedback* recíproco, eles me dão *feedback* e eu dou *feedback* para eles. A gente está pensando em um 360°, mas ainda a equipe é muito pequena também. Mas é uma área que me preocupa, no sentido, sempre está na minha cabeça, rotinas de, que eu vim dessa área de gestão de pessoas, então eu tenho muita preocupação com isso (C1, 2019).

É possível observar que a empresa tem preocupação com os colaboradores, em seu desenvolvimento e crescimento. Mas também, a empresa mostra a preocupação do colaborador estar bem no local de trabalho e nas atividades que desempenha, por exemplo a partir da abertura que os colaboradores apresentam de escolher as atividades que gostariam de realizar na empresa, além disso, o *founder* traz a preocupação com o indivíduo como um todo, sendo capaz de prestar o apoio necessário quando o colaborador precisa, mesmo quando o assunto é pessoal. Os colaboradores são percebidos como parte integrante do processo como um todo.

São conversas diárias também, por exemplo, tem um desenvolvedor agora, que eu achei que ele estava desestimulado, a gente teve uma crise no *software*, deu um *bug* que impactou muito o usuário e precisava resolver rápido, e o cara foi embora no dia, não ficou para resolver, eu não estava entendendo o que estava acontecendo, então eu antecipei, olha escuta, você está desestimulado, você perdeu tesão, aí não, ele estava com alguns problemas em casa, a gente se alinhou, eu dei o apoio que ele precisava também e ele voltou ainda mais forte (C1, 2019).

Desenvolvimento

Na empresa, após a contratação de um colaborador, ele irá receber treinamentos em geral para o seu desenvolvimento e aprendizado na área de atuação, nesse momento o colaborador recebe um kit de *onboard*, nesse kit contém indicação de livros, vídeos, exercícios, entre outros.

[...] mas é um kit de *onboard* desses funcionários, então você vai entrar na área de *customer success*, já tem uma relação de coisas, aconselho ler esses livros, ver esses vídeos, fazer esses exercícios, entra no sistema e vê essas partes, mas óbvio, que como é pequeno, é sempre conversado, então eu chamo cada um, legal, você está entrando, então eu acho que é importante para você, isso, isso e aquilo, você tem esse perfil, então esquece essa parte, você já sabe esse negócio, foco nisso aqui, isso do *onboard* (C1, 2019).

Na sequência, o *founder* com muita atenção, acompanha o desenvolvimento de cada colaborador de forma individual, analisando e fornecendo *feedback* sobre os melhores treinamentos que irão dar o suporte necessário para a sua área de atuação e no seu crescimento na empresa.

Depois vai um pouco por demanda, e dialogados, por exemplo, tem uma pessoa júnior na área de *customer success* que queria fazer um curso no insparte de relações governamentais, que é a nossa área, o nosso negócio, mas eu acho que ele está super bom já nessa fase teórica, então eu falo para ele, cara você ganharia muito mais na sua vida profissional, fazendo um curso de dicção, oratória, seu raciocínio está ótimo, sua língua não acompanha... Então a gente conversa, pra buscar o que seria, qual seria a capacitação mais necessária no momento (C1, 2019).

Os colaboradores também são desenvolvidos com a ajuda de *coach*, principalmente os colaboradores que estão ingressando na empresa. Além disso, periodicamente os colaboradores vão para outras áreas para conhecer as atividades que estão sendo desempenhadas e semanalmente cada colaborador traz um *case* da sua área. Isso tudo tem por objetivo fomentar e desenvolver os colaboradores.

Recompensas

A empresa utiliza remuneração fixa, que se refere ao salário recebido mensalmente, e a área de vendas além da remuneração mensal, recebe uma remuneração variável sobre as vendas realizadas.

O aumento salarial, tende a ocorrer quando o colaborador vem gerando um desempenho além do esperado e não pelo tempo de empresa, com objetivo de impulsionar o colaborador a entregar mais, conforme aborda o *founder*.

[...] pelo simples decurso do tempo não, menor chance de você ter um aumento de salário, mas se daqui a 3 meses eu ver que tem um monte de coisa que aconteceu, que tem um carimbo com o seu nome, você foi aquele que fez isso daqui o meu maior prazer é te dar um aumento. Mas não pelo simples decurso do tempo (C1, 2019).

Uma das preocupações do *founder* nos atuais dias, é o alinhamento das expectativas da empresa com a dos colaboradores, pois a empresa observa que os colaboradores querem ocupar altas posições na empresa de forma muito rápida. O passo que o colaborador almeja dar na empresa, geralmente não acompanha o nível de entrega esperado pela empresa ou até mesmo, a empresa não teve ao menos tempo suficiente para acompanhar o desempenho do colaborador.

Eu tive que dar um feedback, isso foi ontem [...], mas a pessoa, eu tive que dar esse *feedback*, olha você está com muita sede nesta história de sociedade, e quero te deixar muito claro que esse não é um caminho, tá, não tem essa perspectiva, talvez daqui a algum tempo, vários anos, a gente se envolver em uma relação, eu tô te conhecendo agora, eu não sei quem é você, eu não vi você entregar nada, então não tenha essa perspectiva, se você está aqui por isso, então não é um bom motivo para estar [...] (C1, 2019).

Carreira e sucessão

O plano de carreira da empresa não é estruturado, a empresa busca trabalhar individualmente com cada colaborador, entendendo quais são as suas competências e os pontos a serem desenvolvidos, para que assim, o colaborador possa crescer na empresa.

A empresa entende que é nova no mercado e que as pessoas que estão atualmente na empresa, são as pessoas que a empresa quer contar no futuro para a gestão da sua empresa. Conforme aborda o *founder*:

Eu sempre coloco para as pessoas, vocês estão entrando no primeiro momento, no sentido de que é a primeira equipe, apesar da gente ter 5 anos, até entrar aqui na incubadora era eu na empresa, só eu, zero colaboradores. Agora que a gente está montando a equipe para crescer, o que eu falo para as pessoas sempre é o seguinte, vocês que estão entrando agora, são as pessoas que eu quero ter no comando, quando a empresa crescer [...] (C1, 2019).

É possível observar que a empresa se preocupa com o encarreiramento do colaborador, mas entende que esse crescimento irá ocorrer de forma gradativa, conforme o crescimento da empresa e o desempenho do colaborador.

4.3.3 Empresa 3

Recrutamento e seleção

Para realizar o recrutamento a empresa utiliza a sua própria ferramenta de gestão de recrutamento. Com o uso da inteligência artificial, possibilita ter o menor viés durante o processo de recrutamento. A plataforma possibilita realizar a requisição da vaga, divulgação, atrair candidatos e de forma interativa e inteligente, o candidato disponibiliza as informações necessárias para a vaga, a empresa realiza o filtro dos candidatos que apresentam o perfil mais próximo a vaga e, os candidatos realizam os testes necessários para a vaga. A entrevista geralmente ocorre por vídeo conferência com os gestores da área.

Quando eu entrei na empresa [...] tiveram vários, todos esses testes, tiveram testes de inglês também se eu não me engano, uma entrevista por telefone, uma, um *role-play* tipo assim [...], que é um caso *fake* para a gente fingir que está fazendo um processo

de venda para ver como você se desenvolve e depois uma entrevista com o gestor, o último gestor da área (C2, 2019).

Quando eu entrei na empresa todas os processos, todas as etapas foram online, eu não tive que vir presencialmente em nenhuma delas, fiz entrevista, mas por vídeo con. (C2, 2019).

Pesquisadores abordam o uso de sistemas de inteligência artificial (IA) e do *Big Data* no processamento de grande número de candidatos interessados pela vaga (de qualquer lugar) e que apresentam as competências requeridas para trabalhar na organização e no cargo em específico, permitindo à organização a agir rapidamente para a tomada de decisão (BRANDÃO *et al.*, 2017; DULEBOHN; STONE, 2018; FREY; OSBORNE, 2013; MIHALCEA, 2017; STONE *et al.*, 2015; TOMANNA, 2018).

Todos os processos buscam avaliar se o colaborador tem *fit* com a vaga, a partir dos testes a empresa consegue avaliar o candidato sobre três pilares principais: competência técnica, competência comportamental e performance. Para avaliar as competências técnicas é realizado testes específicos para a área de atuação como por exemplo, teste de inglês e de conhecimentos gerais. Para avaliar as competências comportamentais, compreende testes de perfil comportamental, como por exemplo, o mapeamento do perfil do candidato. Na avaliação comportamental é realizada testes de raciocínio lógico, social e motivacional, conforme aborda a executiva de vendas, o teste pode ser enviesado, uma vez que o candidato pode buscar responder o que acredita que a empresa queira saber e não a realidade. E o teste de performance, que tem por objetivo colocar uma situação do dia a dia para o candidato realizar, podendo ser realizado de diversas formas, como por exemplo, a partir de dinâmica. Conforme cita a executiva de vendas:

A gente avalia três pontos principais, então é competência técnica, competência comportamental, assim, técnico comportamental e performance. Então, técnico a gente avalia coisas tipo teste de inglês, teste de conhecimentos gerais, alguma coisa do tipo. O comportamental são os testes da empresa parceira que eu falei que a gente faz os testes comportamentais, dentro desse comportamental tem o mapeamento de perfil, que é um teste que ele não tem certo ou errado, ele é mais a sua percepção sobre você mesmo e aí quando você faz esse teste, ele vai dar um resultado, mas ele pode ser enviesado, pode responder tipo assim, o que você gostaria que a empresa ouvisse de você [...]. E dentro disso, a gente tem 3 testes que é tipo um tiratêio, de raciocínio lógico, social e motivacional. E aí, todos esses testes estão dentro de avaliação do comportamental mesmo da pessoa e se ela tem MET com a vaga. E a performance seria role players que eu falei, colocar uma situação do dia a dia para essa pessoa resolver ou uma dinâmica, existem formas de fazer, diferentes formas de prova isso (C2, 2019).

Conforme aborda a executiva de vendas a empresa tem por objetivo olhar as competências do candidato, a formação na área não é considerada como um dos requisitos eliminatórios do processo caso o candidato não possua.

Esse é o nosso objetivo, de uma pessoa como eu que não tenho faculdade, é mais pelas competências do que pela faculdade e a gente prega isso nas empresas que a gente trabalha, vamos focar em competências né, por que não é por que essa pessoa tem faculdade ela é melhor que a outra pessoa (C2, 2019).

Além do recrutamento externo, a empresa também realiza o recrutamento interno. O colaborador quando tem interesse por uma área em específico, ele passa a demonstrar esse interesse e se estiver atingido os objetivos da área em que atua, irá então participar do processo seletivo.

Se eu for mudar de área, de área mesmo, existem vagas em aberto e as pessoas podem levantar a mão e falar, olha eu gostaria de mudar de área, pra isso acontecer, tem alguns pré-requisitos, então a pessoa tem que pelo menos bater a meta dela, da área dela e tudo mais. Ela é preparada, ela vai receber tipo um treinamento quando ela for mudar de área, mas enquanto isso ela faz um processo seletivo normal [...] (C2, 2019).

Avaliação de desempenho

A empresa utiliza de um modelo de avaliação de desempenho customizado, utilizando o sistema Culture.Rocks que é uma plataforma de *feedback*, cultura e PDI. A cada 2 a 3 meses a empresa realiza a pesquisa de clima, onde os colaboradores avaliam o gestor direto e seus pares. A executiva não soube informar se o gestor avalia os colaboradores. Após a análise da pesquisa que ocorre no *google forms*, uma reunião é realizada para abordar os resultados da pesquisa.

A gente tem uma pesquisa de clima, mas é uma única forma de avaliação da empresa como um todo. E aí nós avaliamos o gestor direto e o time, ao contrário não sei se acontece de verdade [...]. Acho que é uma vez a cada 3 meses, 2 meses por aí. Tem a devolutiva das respostas, o que está acontecendo e aí tem uma reunião para isso, para ter as devolutivas das respostas de clima [...]. É um para todo mundo, é um *google forms*, assim, então é online e é sigiloso também, eles não sabem de quem foi a resposta (C2, 2019).

A empresa também utiliza os *one-on-one* que acontecem sem uma estruturação quanto a periodicidade e de forma natural. Os *one-on-one* são realizados entre os colaboradores de forma natural e os colaboradores com a gestão.

[...] poder dar *feedback* o tempo inteiro para todas as pessoas, seja para o meu colega que tem o mesmo cargo que eu ou pro CEO é muito livre isso (C2, 2019).

As vezes o CEO passa a gente vai tomar um café, tem um *one-on-one*, assim bem tranquilo, nada muito formalizado [...] (C2, 2019).

Desenvolvimento

Na empresa, os treinamentos ocorrem semanalmente e os tópicos são abordados conforme a necessidade que os colaboradores apresentam. Os treinamentos tendem a ocorrer presencialmente, mas quando o colaborador está trabalhando em *home office*, é possível que ele participe dos treinamentos de forma online. Permitindo levar o treinamento onde o colaborador está, conforme aborda Bersin (2017).

Toda semana a gente tem, pelo menos o meu time, mas ele é pontual da demanda nossa, o que a gente está querendo, o que a gente está precisando a gente marca o treinamento [...]. Ele é presencial ou quem está de *home*, a gente coloca a pessoa conectada também (C2, 2019).

Outras formas de desenvolvimento dos colaboradores ocorrem, a partir do compartilhamento de um novo conhecimento e aprendizado de uma nova área.

Ah! Eu descobri coisa nova, a gente vai lá e compartilha entre a gente (C2, 2019).

[...] e aí, a gente toda semana, se reúne para compartilhar, ter *insight*, conversar sobre o livro [...] (C2, 2019).

Recompensas

A empresa utiliza de remuneração fixa, que se refere ao salário recebido mensalmente. A área de vendas e sucesso do cliente além da remuneração mensal, recebe uma remuneração variável sobre as vendas realizadas.

Eu do time de vendas tenho os dois, e o time de sucesso do cliente também tem, mas têm algumas que é só fixa mesmo (C2, 2019).

O aumento salarial, tende a ocorrer quando o colaborador atinge a meta individual e passa a atuar em um próximo nível, por exemplo, executivo de vendas júnior, passa para executivo de vendas pleno.

Carreira e sucessão

O plano de carreira da empresa é estruturado e busca com que cada colaborador tenha o olhar para o seu desenvolvimento, para que assim, possa crescer no plano de carreiras da

empresa. Ao trazer um novo colaborador para a empresa, a mesma já busca analisar o potencial que o colaborador tem para poder se desenvolver e crescer.

O nosso objetivo é que a pessoa queira seguir o plano de carreira, que não seja só para aquela vaga, entendeu, por exemplo, as vezes estágio a pessoa quer fazer só por que tem que fazer estágio, mas a gente tem um plano de carreira até para quem é estagiário, e a gente quer que essa pessoa desenvolva lá dentro (C2, 2019).

Para que o colaborador possa ocupar novas posições na empresa, um dos itens que é avaliado, é se o colaborador está atingindo suas metas, se sim, o colaborador será preparado para ocupar a área de interesse.

[...] tem alguns pré-requisitos, então a pessoa tem que pelo menos bater a meta dela, da área dela e tudo mais [...] (C2, 2019).

A carreira do colaborador também pode ocorrer horizontalmente a partir do momento que passam a atingir as metas estipuladas para a área.

A minha meta é R\$ 4.500,00 todo o mês e a meta do pleno é R\$ 6.500,00, se durante 6 meses eu bater R\$ 6.500,00 de meta, aí eu sou promovida, mas se na verdade em um mês eu bati R\$ 6.000,00 e no outro mês eu bati R\$ 7.000,00, compensou, entende, então conta. Na verdade, em 6 meses você tem que vender o mesmo tanto que um sênior venderia, tanto faz, se for em uma venda ou distribuída, melhor que seja distribuída na verdade (C2, 2019).

4.3.4 Empresa 4

Recrutamento e seleção

Não existe um processo definido quando a empresa precisa recrutar, geralmente o processo de recrutamento atualmente ocorre por indicação e o *background* do candidato. É entender as competências que o candidato apresenta para atuar na empresa. O processo seletivo ocorre sempre presencial.

Através de indicação e *background* da pessoa. Eu nunca tinha trabalhado na área de tecnologia, a minha primeira vez, segunda vez [...], eu trabalhei na parte de tecnologia, mas na parte de comunicação e aqui é mais um SaaS, mais um software (C3, 2019).

Avaliação de desempenho

A empresa utiliza de um modelo de avaliação de desempenho desestruturado e individual. A avaliação é realizada a partir de *feedback* que acontecem mensalmente, onde o *founder* fornece o *feedback* para cada colaborador e o colaborador fornece ao *founder*. Existe a

preocupação por parte da empresa em que a parte que está escutando o *feedback* possa ouvir e analisar após, é o momento de falar, quando as informações do *feedback* forem analisadas.

[...] existe o *feedback* mensal da gente para os *founders* e dos *founders* para gente [...]. O dia de ouvir é dia de ouvir, o dia de falar é dia de falar, até para você ter tempo de digerir a informação se você faz os dois juntos vira bate papo, aí não tem razão (C3, 2019).

Desenvolvimento

A empresa está estruturando a área de desenvolvimento na empresa. Atualmente os colaboradores realizam treinamentos que são propostos, como por exemplo, pela própria incubadora e pelos aceleradores. A empresa também coloca algumas leituras obrigatórias e frequentemente os colaboradores trocam livros que geralmente tem impacto na área de atuação.

É uma coisa que a gente está estruturando, ainda não temos. A gente tem os cursos que são propostos, tem as leituras obrigatórias que a gente se força a fazer, então a gente sempre está trocando livro um com o outro, um tema que a gente acha interessante e as vezes um tema que nem é pertinente ao trabalho (C3, 2019).

Recompensas

A empresa utiliza de remuneração fixa, que se refere ao salário recebido mensalmente, e a área de vendas além da remuneração mensal, recebe uma remuneração variável sobre as vendas realizadas.

Fixa mais comissão no meu caso, comercial (C3, 2019).

Carreira e sucessão

Na empresa não tem um plano de carreira estruturado, o objetivo é que a empresa que está sendo contratada para a área de gestão do RH possa estar desenvolvendo.

[...] busca também a gestão como promoção de a partir de agora ter um plano de cargos e salários, que a pessoa se sinta valorizada dentro da empresa, não seja só mais um colaborador (C3, 2019).

4.3.5 Empresa 5

Recrutamento e seleção

Não existe um processo estruturado quando a empresa precisa recrutar, geralmente o processo de recrutamento ocorre utilizando a plataforma da incubadora, no próprio site da empresa, existe a divulgação das vagas e a opção do candidato se cadastrar, além disso, a empresa recruta por indicação, até mesmo pelo fato do colaborador conhecer bem a cultura da empresa, e o *background* do candidato. É entender as competências que o candidato apresenta para atuar na empresa.

Nós recrutamentos principalmente usando as plataformas que a gente tem dentro da estrutura, tem uma parte dentro da estrutura que é de recrutamento, onde você coloca a sua oportunidade lá e as pessoas aplicam. A gente também gosta de indicação das pessoas que já estão aqui, justamente por uma questão cultural, das pessoas que já estão na empresa saberem que tipo de perfil a gente busca, como que é a empresa em si, mas a gente não usa, não usa por exemplo nenhum tipo de ferramenta vaga, Catho, nada disso, até por que o nosso público, é um público bastante específico né, tipicamente a gente precisa mais de programadores né, essas pessoas não usam esse tipo de plataforma. Então a gente diria que é indicação e a plataforma da estrutura mesmo [...] (C4, 2019).

Geralmente o processo seletivo ocorre presencialmente, mas se houver necessidade poderá utilizar Skype, a empresa utiliza a própria plataforma para poder avaliar o perfil do candidato, se tem *fit* com a vaga e, quando a vaga é para atividades mais técnica, o candidato também irá realizar prova.

Depende da vaga tá, normalmente é presencial tá, a gente conversa pessoalmente com a pessoa, a gente usa o nosso teste na seleção e se é uma vaga técnica pra programação, a gente tem uma provinha de conhecimento específicos que são necessários para programar, tá, mas se é uma vaga mais de gestão, aí a gente conversa pessoalmente, mas também se for necessário faz Skype e assim por diante (C4, 2019).

Avaliação de desempenho

A empresa utiliza de um modelo de avaliação de desempenho desestruturada e individual. A avaliação é realizada principalmente a partir de *feedback* que acontecem frequentemente, o colaborador realizou algo positivo ou negativo o *feedback* imediatamente é fornecido.

A pessoa acertou ou errou alguma coisa na hora a gente já fala (C4, 2019).

A empresa já realizou avaliação 360° que teve iniciativa pela própria investidora e tem por objetivo avaliar os seguintes itens: comprometimento; resultado e jornada. A jornada refere-se ao processo que o colaborador realiza para chegar no resultado esperado. Mas, a *founder* observa que ainda a avaliação não é algo estruturado.

Não existe, esse é um ponto que a gente não tem estruturado tá, a gente fez uma primeira avaliação 360° que foi ministrada pela nossa investidora, onde de fato a gente avalia os pontos forte e os pontos de desenvolvimento de todo mundo, então é 360°, todo mundo avalia todo mundo, a partir dali a gente chega num resultado de como é a pessoa de comprometimento, resultado e como que é essa jornada, ela pode desempenhar, pode dar resultado, mas como ela faz a jornada é, eu sacrifico as pessoas para eu conseguir atingir o resultado ou não, são os três pilares que a gente avalia. Mas não é algo que a gente tem estrutura ainda (C4, 2019).

Desenvolvimento

Na empresa a responsabilidade pela gestão do treinamento é dos próprios colaboradores, que devem buscar conforme a necessidade. Os *founders* buscam orientar os colaboradores quanto aos treinamentos que eles podem realizar se irá proporcionar desenvolvimento e crescimento. A empresa se preocupa em pagar o treinamento quando observa que irá ser importante para o colaborador, mas busca abrir os treinamentos que são oferecidos pela própria incubadora que geralmente não tem custo.

[...] eles fazem a gestão dos treinamentos deles, tá! de acordo com as necessidades que eles têm. E as vezes nós como gestores cada um tem uma agenda também, as vezes a gente os convida para participar de outros treinamentos, que supostamente eles não iriam naturalmente. Mas é uma coisa bem menos hierárquica e mais de cada um ter o seu protagonismo para continuar acelerando a carreira [...]. Se o treinamento tem um custo a gente ajuda, a gente paga para as pessoas irem. Mas tipicamente a gente tem participado de treinamentos que são de graça por conta de estar nessa estrutura mesmo (C4, 2019).

Recompensas

A empresa utiliza de remuneração fixa, que se refere ao salário recebido mensalmente. A empresa está estruturando um processo de recompensas voltado a participação em *equity*, para os colaboradores que estão a mais tempo na empresa.

[...] a grande parte é CLT, então é uma remuneração fixa. A gente ainda não tem variável, por que a gente não tem ainda o nosso modelo de negócio 100% azeitado, então a gente pode partir num segundo momento, especialmente essas pessoas que estão desde o início delas terem uma participação em *equity* (C4, 2019).

Carreira e sucessão

O plano de carreira da empresa é de responsabilidade de cada colaborador construir, cabendo aos *founders* orientar os colaboradores, pois conforme aborda a *founder* os colaboradores são muito novos.

Com a minha equipe a gente vai trabalhando muito de uma forma com em que cada um faz o seu tipo de carreira, a gente acredita numa carreira menos que eu como gestora preciso colocar para a pessoa fazer, mas muito mais dela ir atrás, então a gente tem uma gama de possibilidades, onde obviamente a gente dá um norte né, por que a gente tem pessoas bem jovem dentro da equipe, principalmente os desenvolvedores [...] (C4, 2019).

É possível observar que a empresa se preocupa com o encarreiramento do colaborador, mas não apenas com olhar para a empresa, mas para o futuro do colaborador, que ele possa olhar além da empresa que ele está. Para poder trazer orientações aos colaboradores para que possam estar se desenvolvendo e entende os seus propósitos, a empresa utiliza a sua própria plataforma, conforme cita a *founder*:

[...] a gente usa a nossa plataforma para entender cada um, a gente fez discussões de qual que é o perfil de cada um, qual que é o propósito de cada um, isso usando a plataforma, mas no olho no olho e a partir disso a gente tem conversa de carreiras e a gente entende que carreira é algo de longo prazo, a gente não quer saber o que a pessoa tem que fazer aqui, a gente quer que a pessoa pense numa carreira como um todo, na vida dela, a gente não quer as pessoas sejam enquadradas para elas ficarem aqui, a gente quer que elas pensem no longo prazo e de uma forma mais ampla (C4, 2019).

Existe a intenção da empresa em construir um plano de carreira aos colaboradores, mas de forma que eles possam juntos construir esse plano:

[...] a gente está construindo a melhor maneira de ter uma carreira, hoje cada um faz a sua trilha está e cada um deixa muito claro o que pretende estando na empresa, então a gente tem um programador que ele quer ser CTO e ele sabe que para ele ser CTO ele tem que preencher algumas necessidades para isso [...]. Mas não é nada que a gente coloca como prioridade, ah! Montar a carreira das pessoas, a gente não tem nem a experiência para isso e nem a gente gostaria de fazer nós como sócios para as pessoas, a gente está construindo tudo junto (C4, 2019).

4.3.6 Empresa 6

Recrutamento e seleção

Não existe um processo estruturado quando a empresa precisa recrutar, geralmente a vaga é divulgada internamente e quando o candidato apresenta as competências requeridas para aquela vaga, irá passar por um processo seletivo e caso seja aprovado, a liderança atual estará alinhando com a liderança anterior a mudança de vaga do colaborador, conforme aborda o *founder*:

Toda vez que a gente busca uma nova vaga a gente divulga primeiro ela internamente e deixa claro quais são as habilidades, competências e conhecimentos que aquela vaga exige e antes da gente abrir aquela vaga para o mercado, a gente aguarda um tempo para ver se alguém se candidata para aquela vaga, se alguém se candidata ela passa por processo seletivo normal, como se fosse um processo seletivo tradicional de uma

pessoa externa, caso ela seja aprovada, existe uma negociação entre a liderança atual e a nova liderança para que essa pessoa possa fazer a transição (C5, 2019).

Caso não haja candidatos internamente para a vaga, a empresa irá buscar externamente, a partir do banco de currículos, que são enviados pelos candidatos pelo site da empresa; publicação da vaga no LinkedIn e *headhunter*. Recrutamento pelas redes profissionais como por exemplo, o LinkedIn possibilita as organizações a encontrar o candidato com o melhor *fit* para atender as necessidades da vaga e da organização. Esse processo de recrutamento não será apenas uma escolha das organizações, será o caminho escolhido pelas novas gerações de candidatos para procurar oportunidades nas organizações e disponibilizar a sua base de informações (MIHALCEA, 2017; TOMANNA, 2018).

A gente tem o nosso site, que a gente deixa vagas permanentes abertas, para receber currículos e a gente poder fazer uma triagem, quando precisar já ter um banco de currículos. A gente usa muito o LinkedIn para publicar a vaga e gente utiliza algumas empresas de *headhunter* principalmente para funções que está mais complicado de contratar como desenvolvimento de software, cientista de dados que são áreas que estão sendo muito requisitadas é difícil de achar, então a gente utiliza *headhunter* para isso também (C5, 2019).

O processo seletivo geralmente ocorre em três fases, sendo: entrevista com a liderança da área; prova para avaliar as habilidades; competências e técnico e; quando o candidato é aprovado nessas etapas, ele será entrevistado pelo *founder*.

Em geral ela tem três fases, uma entrevista inicial com a liderança da área, depois uma prova para ver habilidades e competências realmente daquela pessoa, aquelas funções que ela irá desenvolver, se ela passa nessas duas fases, ela faz uma entrevista junto comigo, nesse momento eu ainda consigo entrevistar todo mundo que a gente vai contratar (C5, 2019).

O processo seletivo da empresa pode ocorrer tanto online quando presencialmente.

Tem hora que é online, tem hora que é presencial (C5, 2019).

Avaliação de desempenho

A empresa utiliza de um modelo de avaliação de desempenho desestruturado e individual. As lideranças têm livre autonomia para decidir o tipo de avaliação de desempenho utilizar, que possa permitir avaliar cada colaborador e não uma avaliação de desempenho única.

Eu deixei muito livre para que cada área utilizasse a metodologia que mais fizesse sentido para aquela equipe, para os colaboradores. Que na minha experiência, você tem que dar subsídio, uma metodologia de metas e objetivos única, assim você não consegue atender todos os perfis diário (C5, 2019).

De um modo em geral, a avaliação ocorre em um modelo 180°, onde os colaboradores são sempre avaliados pela sua liderança.

São as lideranças que fazem, eu faço das lideranças e as lideranças fazem dos liderados dele [...] (C5, 2019).

Uma das metodologias utilizada para a avaliação de desempenho são as OKR que são utilizadas em algumas áreas da empresa, outras áreas também utilizam uma metodologia que tende a ser similar as OKR.

[...] ponto de vista de desempenho, algumas áreas usam a metodologia OKR e algumas outras áreas usam desdobramento de metas, objetivos estratégicos da organização desdobrado em metas de equipe e metas individuais, que basicamente é o OKR, só que não usa esse nome (C5, 2019).

A empresa também realiza semanalmente os *one-on-one* com todos os colaboradores de pelo menos 30 minutos, o principal objetivo é analisar o desempenho e as competências que estão sendo adquiridas para o desenvolvimento do colaborador.

Se ela está entregando aquilo que foi combinado dela entregar e se ela está desenvolvendo novas competências a gente gosta muito que elas estudem inglês, isso é muito levado em consideração. Então, é o resultado e o crescimento (C5, 2019).

Desenvolvimento

Na empresa os treinamentos ocorrem por demanda. É levado em consideração as competências e habilidades a serem desenvolvidas por cada colaborador, os quais podem solicitar a qualquer momento para a sua liderança, que irá avaliar o impacto do treinamento e os custos.

Especificamente para aquelas funções que eles precisam desenvolver, mas muito sob demanda. Então eles levantam a mão e falam, olha eu estou precisando participar de um congresso de LGPD. Ah! Legal, vou ver qual o valor, o orçamento, mas a gente tem orçamento separado para treinamento para todas as áreas, aí a liderança vai usando esse orçamento de acordo com a demanda (C5, 2019).

Recompensas

A empresa utiliza de remuneração fixa, que se refere ao salário recebido mensalmente. Apenas a área comercial recebe uma remuneração variável, que está associada a meta estipulada.

Ela é fixa para todo mundo, com exceção da área comercial que tem um valor variado de acordo com as metas (C5, 2019).

Carreira e sucessão

O plano de carreira da empresa é de responsabilidade de cada colaborador construir, buscar a área de interesse e se candidatar.

Eu tenho uma crença pessoal e os meus sócios compartilham dela, que o responsável pela sua evolução, pela sua carreira é você, não a empresa, então não existe plano de carreira na empresa, e deixo isso muito claro desde o início, se a pessoa está buscando plano de carreira não é aqui que ela tem que trabalhar. Agora ela entrou aqui, depois de seis meses, ela falo o seguinte, eu sou desenvolvedor eu quero ir para implantação, eu quero ir para *customer service*, eu posso? pode, não tem menor problema, a hora que abrir uma vaga, você se candidata e vai (C5, 2019).

4.3.7 Empresa 7

Recrutamento e seleção

Não existe um processo estruturado quando a empresa precisa recrutar, geralmente é por indicação, rede de relacionamento e através dos *headhunter*, conforme aborda a *founder*.

Normalmente é por indicação, e muito da nossa rede de relacionado também e esses *headhunter* que eu comentei que normalmente ajudam a gente em alguns profissionais mais específico, essa parte de tecnologia, a gente aciona muito eles também (C6, 2019).

Após o processo de recrutamento, a empresa irá realizar o processo seletivo que geralmente acontece pessoalmente com os *founders*, mas quando necessário pode ser realizado via Skype.

Nossa! Tem de tudo, a gente faz bastante entrevista, pessoalmente, então as pessoas vêm aqui, a gente acaba entrevistando. Algumas vezes, poucas vezes via *skype* ou quando a pessoa está viajando ou quando não tem tempo e precisa de fato. Mas todas elas passam por mim e pelo meu sócio, todas, absolutamente todas (C6, 2019).

Quando o candidato é aprovado, o setor administrativo financeiro é responsável pela parte burocrática, como por exemplo a parte de documentação para registro do candidato.

Nós sócios, a gente vai conversar, se essa pessoa de fato corresponde aquilo que a gente espera, a gente passa para essa questão de administrativo financeiro, só mais para essa questão interna de contratação e tal, de documentação (C6, 2019).

A empresa busca selecionar candidatos que tenham o perfil mais *soft skills*, uma vez que acredita ser necessário agregar candidatos que promovam boa relação com todos os colaboradores e que tenham vontade de aprender, que a parte técnica – operacional, a empresa tem a capacidade de ensinar.

Muito mais *soft skills* do que *hard skills*, então por exemplo, eu prefiro alguém que seja uma boa pessoa, que tenha caráter, vai se dar bem com toda equipe, por que, é uma equipe pequena, então eu prefiro alguém que seja uma boa pessoa, por que essa questão técnica todo mundo tem capacidade de aprender, se ele é uma pessoa que tem uma experiência boa e tal, ela vai conseguir a prender. Agora ninguém aprende a ser empreendedor, acaba tendo o espírito empreendedor, a gente busca muito mais esse espírito empreendedor, essa questão de caráter, vontade de aprender, de estar próximo da gente, do que efetivamente só parte técnica (C6, 2019).

Avaliação de desempenho

A empresa utiliza modelo de avaliação de desempenho desestruturado e individual, não existe um processo para avaliar os colaboradores, conforme cita a *founder*:

É muito mais uma conversa e uma conversa mais particular do que efetivamente um processo técnico (C6, 2019).

A empresa utiliza os *one-on-one* com todos os colaboradores com objetivo principal de acompanhar como as atividades estão sendo executadas e os objetivos do colaborador.

É *one-on-one* como é que está? Como é que, o que está planejando? E tal mas é bem informal (C6, 2019).

Desenvolvimento

Na empresa os treinamentos ocorrem principalmente quando o colaborador entra e tem por objetivo que o colaborador possa conhecer o produto e as premissas da empresa.

Os que precisam de fato receber treinamento e o treinamento é muito mais do nosso produto, quais são as nossas premissas como empresa do que efetivamente treinamento técnico ainda, por que a gente tá já pegando as pessoas específicas para o que a gente precisa (C6, 2019).

Recompensas

A empresa utiliza de remuneração fixa, que se refere ao salário recebido mensalmente. A empresa também utiliza a remuneração variável, que é um percentual da empresa, que tem por objetivo, impulsionar o colaborador a estar mais próximo da empresa e passar a contribuir ainda mais em suas atividades.

A gente trabalha com a parte fixa e um percentual da empresa [...]. Mas a maneira que a gente acha que vai remunerar melhor o nosso colaborador né, dando um percentualzinho da empresa, para que ele também se sinta impelido a trabalhar melhor, a levantar bandeira, esses tipos de coisa (C6, 2019).

Carreira e sucessão

O plano de carreira da empresa é desestruturado e é muito mais do colaborador ter proatividade e buscar aprender, para que quando existir uma vaga, esse colaborador possa assumir.

É muito mais proatividade, então ela vai absorvendo atividade e depois a gente renomeia o cargo. Então ela vai absorvendo as atividades e depois fala ah! Não, eu quero ficar só com isso, só com parceria, então tá, agora você é a *head* de parceria e a gente traz uma nova pessoa para o atendimento (C6, 2019).

Ao longo da entrevista, a *founder* abordou um exemplo de um processo de carreira, onde o colaborador vai absorvendo uma nova área e quando pertinente e de interesse de ambas as partes – empresa e colaborador – ele fica responsável por essa nova área que já vem absorvendo conhecimento e uma outra pessoa passará a assumir as atividades que eram desempenhadas por esse colaborador.

Muito de maneira informal, e também por demanda, por exemplo, hoje a gente tem uma *head* de atendimento, a gente tá com parte de parceria muito forte, então hoje ela tá entre essas duas áreas, entre atendimento e parceria, por que atendimento está mais tranquilo e aí a ideia é que ela vá para a área de parcerias e aí a gente precisa de alguém para a área de atendimento, então é muito mais sobre a oportunidade da pessoa querer assumir essa responsabilidade, depois se dar bem, ela fica naquele lugar, depois a gente substitui a outra atividade (C6, 2019).

4.3.8 Empresa 8

Recrutamento e seleção

A empresa utiliza plataforma inteligente para realizar o processo de recrutamento e seleção, essa plataforma proporciona que a empresa possa divulgar a vaga, recrutar candidatos e realizar um filtro de acordo com as competências exigidas para a vaga.

[...] a gente tem a plataforma da Kenoby que ajuda a gente fazer processo de recrutamento e seleção e o *empowerment* no caso do processo como um todo [...] (C7, 2019).

A empresa também abre a vaga internamente e havendo pessoas com interesse para a vaga, elas terão que passar por um processo seletivo, mas irão concorrer estando em uma posição maior que os outros candidatos uma vez que a empresa já conhece as competências e a capacidade do colaborador e entende que ele apresenta *fit* com a vaga.

A gente sempre vai abrir processo seletivo interno também, é que é tipo abri uma vaga, bom gente, se alguém quiser aqui de dentro quiser se candidatar fica à vontade, vai passar por um processo de entrevista normal, vai estar 1 ou 2 estágios a frente, por que a gente já sabe que tem *fit* cultural, a gente já sabe que tem capacidade (C7, 2019).

O processo seletivo geralmente acontece por vídeo conferência e envolve uma etapa de simulação de venda, conforme cita o *founder*:

Por vídeo conferência mesmo. Eu gosto de simular um processo de venda (C7, 2019).

Avaliação de desempenho

A empresa utiliza de um modelo de avaliação de desempenho estruturada, que tem por objetivo avaliar os colaboradores semestralmente, utilizando o modelo de *performance review*. Os colaboradores são avaliados de acordo com os valores da empresa e de forma anônima.

Todos são avaliados a cada 6 meses no modelo de *performance review*, que tem como *output* um formulário que é passado para todos os colaboradores da empresa que responde anonimamente, sobre como aquele funcionário se comporta mediante os valores da empresa. Então, cada um responde um questionário sobre todos os colaboradores e sugere um gráfico anônimo para nós como cada colaborador está em relação a cada valor da empresa, a gente junta tudo isso dentro de um Power point, a gente mostra gráfico para essas pessoas [...] (C7, 2019).

Os *founders* também são avaliados utilizando o mesmo modelo de *performance review* dos colaboradores. E além da avaliação semestral, ocorrem os *feedbacks* – *one-on-one*, a cada 45 dias ou quando necessário podem ser antecipados.

Nós somos avaliados nos valores da empresa, neste mesmo formulário e no *feedback* – *one-on-one*, ele é, ele é mão dupla, quando a gente dá o nosso *feedback* e depois a gente pede total transparência para as pessoas darem *feedback* para gente. O *feedback*, *one-on-one* a cada 45 dias (C7, 2019).

A avaliação de desempenho também é utilizada como parâmetro para o aumento de cargo e salário dos colaboradores.

Nessa *performance review* uma possibilidade de aumento de cargo, aumento de salário a cada 6 meses, só que se a pessoa estiver performando muito bem, a gente pode adiantar o aumento de salário, o aumento de cargo a cada 6 meses, o aumento de salário pode acontecer fora do prazo [...] (C7, 2019).

Desenvolvimento

A empresa está passando por um processo de estruturação dos seus treinamentos. Mas eles tendem a ocorrer principalmente quando o colaborador entra na empresa, nessa etapa é

realizado o *onboard* remoto, após o colaborador irá conhecer as demais áreas da empresa, com o objetivo de entender a funcionalidade e dinâmica de cada área. A empresa também busca transmitir sobre a cultura da empresa, e isso ocorre principalmente solicitando aos novos colaboradores para ler os materiais online sobre a empresa e fazer as adequações necessárias, com o objetivo que o colaborador possa aprender ainda mais sobre a empresa.

Primeiro quando entra é, cada, a gente faz um, um primeiro nível é o onboard remoto que é quando a pessoa entra, ela faz um *call* semanal com cada líder, para que cada líder possa explicar como a sua área, dinâmica, funcionamento, etc, aí depois disso essa pessoa recebe um material da nossa cultura, onde ela pode ler tudo sobre a empresa, aqui ela vai poder ver várias coisas sobre a empresa, então aqui ela irá poder também fazer uma parte do treinamento dela, pode, inclusive a gente pede para cada colaborador arrumar, isso aqui, a gente fala, cada colaborador que entra, passa o tempo, isso aqui vai sofrendo mudanças e fica desorganizado, aí para a pessoa aprender, a gente fala, lê e organiza, aí cada pessoa que entra vai organizar [...] (C7, 2019).

A empresa tem o ritual de promover treinamentos semanais uma espécie de cerimônia, que são realizadas pelos próprios colaboradores sobre um assunto que dominam.

Hoje também as 05 horas toda quarta-feira às 05 horas, existe uma cerimônia, onde cada membro da empresa dá um treinamento para empresa inteira sobre algo que domina, então é uma cerimônia da nossa cultura (C7, 2019).

Mas é possível observar que não existe um cronograma de treinamentos que busca o desenvolvimento, os treinamentos até então ocorrem conforme a necessidade.

A gente está estabelecendo isso aos poucos, conforme a gente vai entendendo que existe a necessidade (C7, 2019).

Recompensas

A empresa utiliza de remuneração fixa, que se refere ao salário recebido mensalmente. A empresa também utiliza a remuneração variável, que é uma comissão para as áreas de vendas e *delivery* quando atingem as metas estabelecidas no contrato. E se as metas da empresa forem atingidas no ano todos os colaboradores irão receber uma bonificação.

Times de vendas tem uma comissão mensal, o time de *delivery* tem uma comissão semestral, o resto das pessoas da empresa não tem comissão [...]. E a gente estabeleceu que se as metas do ano forem batidas todo mundo vai ter um bônus no final do ano (C7, 2019).

Carreira e sucessão

O plano de carreira da empresa está sendo estruturado, até mesmo com as novas contratações para a criação de alguns cargos de liderança. Agora os *founders* estão trabalhando para colocar as pessoas nas posições de acordo com as competências.

Agora o nosso papel de gestor é entender qual que é a posição que elas querem ocupar e dar o insumo para elas fazerem isso (C7, 2019).

4.3.9 Empresa 9

Recrutamento e seleção

A empresa não tem um processo estruturado para recrutar pessoas, geralmente o recrutamento acontece por indicação, anúncio online ou grupo de *facebook*.

Basicamente a gente busca por indicação, muito pouco de plataforma [...]. Muita gente que veio de anúncio online, grupo de *facebook* (C8, 2019).

O processo seletivo tende a acontecer presencialmente e é realizado por um dos sócios e pela liderança da área.

[...] geralmente o meu sócio participa de todas as entrevistas, eu participo pontualmente, quem mais participa é o *heads* ou os *levels* que precisam daquela contratação e o meu sócio (C8, 2019).

A empresa espera contratar um candidato que possa surpreender, encantar o entrevistador, conforme cita o *founder*:

Ela precisa ser uma pessoa impressionante, ela precisa dentro do possível ser uma pessoa que encante (C8, 2019).

Avaliação de desempenho

A empresa utiliza de um modelo de avaliação de desempenho desestruturado, a avaliação ocorre conforme se faz necessário, podendo ser mensalmente e até a cada dois meses, mas quando acontece algum problema, a avaliação poderá ser antecipada.

A gente vai bem no *feeling* nesse sentido, as vezes de mês em mês, daí fica uns dois meses sem, daí volta uma vez por mês, depende, o colaborador que está mais problemático aí é quinzenalmente, até ver se ele fica um pouco mais afinado (C8, 2019).

A avaliação tende a ser individual e informal, os *founders* partem da percepção e das metas estabelecidas para poder avaliar os seus colaboradores.

A avaliação não é tão objetiva e a gente tenta não burocratizar, então por mais que a gente tenha assim criar um *balanced scorecard* ou qualquer outra coisa que nos ajude no que diz respeito a avaliação é tudo muito empírico ainda, o time é pequeno, a empresa é pequena, daí a gente percebe, a gente convive, a gente coexiste, a gente vê as pessoas que mais estão citando labor, as pessoas que menos estão chutando, mas estão marcando mais gols (C8, 2019).

Desenvolvimento

Os colaboradores são treinados principalmente quando entram, para que possam dominar as atividades que serão desempenhadas. Não existe um processo estruturado de treinamentos após o colaborador entrar para a função, eles irão ocorrer conforme a necessidade.

A nossa parte da nossa operação a gente também se treina o tempo todo, então, acho que é uma operação que o treinamento hoje a nossa regra é treinar até ficar moderadamente bom o suficiente para manter a operação de pé, se entra uma pessoa ela vai ser treinada e cobrada e vai precisar estudar interruptamente, intensamente durante um período no mínimo aí de dois meses até que ela começa a assimilar a operação e se, ela precisar ser treinada de mais, ou se passou os três meses ainda ela não pegou, a gente prefere desligar e tentar uma pessoa melhor ou mais preparada (C8, 2019).

Recompensas

A empresa utiliza de remuneração fixa, que se refere ao salário recebido mensalmente. A empresa também utiliza a remuneração variável, que é uma comissão para as áreas de vendas e CSC quando atingem as metas estabelecidas no contrato. Além disso, todos os colaboradores que são considerados importantes para a empresa, quando atinge a meta e estão a um tempo X na empresa, irão receber uma participação dos valores da empresa.

Se ele bateu aquela meta, continuar conosco durante aquele período, dentro daquele tempo, ele vai ganhar aquele sonho de participação nos valores que a empresa terá quando ele alcançar aquilo (C8, 2019).

Carreira e sucessão

A empresa ainda não tem um plano de carreira estruturado, uma vez que a empresa é considerada nova no mercado e para o *founder* é necessário o crescimento da empresa, para poder ter algo estruturado quanto a carreira do colaborador.

A gente acabou de começar a ideia é fazer a empresa crescer primeiro [...], ela está num momento muito frágil, a gente tem momento bem delicado, então por hora isso nem habita nas nossas prioridades, nem na cabeça de nenhum colaborador, crescer aqui dentro, enfim, tem que fazer com que ainda exista um dentro para estar, tem que fazer a empresa crescer (C8, 2019).

4.3.10 Empresa 10

Recrutamento e seleção

A empresa não tem um processo estruturado para recrutar pessoas, geralmente o recrutamento acontece por divulgação da vaga de forma online, utilizando LinkedIn, alguns portais e atualmente a empresa vem utilizando os *headhunters*.

A gente usa LinkedIn, usa alguns portais, o recruta simples é um deles, o site do Google, enfim, agora a gente está testando o *headhunter*, que é a onde a gente tem uma parte do processo que é ele que faz e aí uma vez selecionado o currículo, tal, aí encerrou a conversa, prova, a pessoa tem que saber que ela vai ser submetida a teste a qualquer momento presencial. Se o cara não quer fazer a prova já é um indício que esse cara não está acostumado a competição vida real (C9, 2019).

A partir do momento que é selecionado o currículo, o candidato irá passar por prova e se for aprovado, será convocado a uma entrevista pessoalmente com a liderança da área.

[...] mais importante no início é a gente avaliar se a pessoa tem raciocínio lógico se ele está preparado para a tarefa que ele está sendo contratado, então eu não converso com ninguém antes de passar por prova, ninguém, o meu tempo é muito curto, não dá para fazer um processo longo, de assistir 30 vídeos, não existe isso (C9, 2019).

A prova tem por objetivo avaliar questões técnicas e a entrevista pessoal, irá avaliar o perfil comportamental do candidato, uma vez que a empresa busca selecionar candidatos que possam estabelecer boas relações com todos os colaboradores.

Então primeiro ele passa por prova, depois que passa por prova, aí começa um processo de entrevista onde a gente quer entender muito do propósito dele, do perfil ético, ética e propósito é fundamental, depois como ele se relaciona com outras pessoas, por que como o ambiente todo mundo tem que falar com todo mundo, eu não consigo ter (C9, 2019).

Além da avaliação técnica e do perfil comportamento do candidato, a empresa busca candidatos que estejam dispostos a arriscar e que consigam trabalhar em um formato ágil, é possível observar abaixo dois casos em que a empresa precisou rescindir o contrato, uma vez que os colaboradores não apresentaram um desses pilares.

Recentemente a gente ia contratar uma pessoa chave para o processo, dois casos isso né, um foi um cara que ele não tinha nenhuma capacidade, ele era muito medroso, não

tomava risco, medroso do perfil profissional dele, não tomava risco queria tudo certinho e achava que não tinha risco em desenvolver coisas [...]. E outra que é uma pessoa que veio com cultura de PMI - *Project Management* e numa estrutura de desenvolvimento ágil é um desastre, aliás ninguém trata em literatura isso, mas o conflito entre desenvolvimento é do PMI, utilizando metodologia do PMI e do desenvolvimento ágil é brutal, o PMI ele engessa o desenvolvimento ágil, não tem troca, a troca que a gente precisa de um ágil, então essa pessoa veio com essa cultura e ela conflitou dentro da equipe (C9, 2019).

Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho ocorre de forma desestruturada e leva em consideração as metas que foram estabelecidas para cada tarefa e quem realiza essa avaliação é o setor administrativo financeiro.

Eu tenho um controle, a pessoa que senta do meu lado que cuida do administrativo financeiro, ela também é a pessoa que acompanha as tarefas que são estabelecidas por período e o que foi entregue a cada semana, então não é explícito, não é um negócio ah! Fulano o indicador é esse, esse e esse, mas a gente tem uma análise de desempenho muito, muito apurada e em um curto prazo. É lógico que eu não fico olhando todo dia isso, porque as vezes uma, duas, três semanas o cara produz mal, na quarta voa. Mas a gente tem, é muito assim, o que você se comprometeu a entregar e o que você efetivamente entregou (C9, 2019).

Desenvolvimento

O processo de desenvolvimento dos colaboradores ocorre por demanda, geralmente a empresa busca treinar os seus colaboradores conforme as atividades que irão executar.

[...] tem que ser assim olha, cadê a demanda daqui a seis meses, daqui a seis meses é isso, então vou ter que treinar essa pessoa para isso (C9, 2019).

Além dos treinamentos que ocorrem conforme as atividades que serão realizadas nos próximos meses, a empresa realiza reciclagem dos colaboradores sempre que houver necessidade e também incentiva os colaboradores a buscar especializações e inclusive fornece o apoio para incentivar o colaborador, mas a empresa entende que muitas vezes esse incentivo acaba trazendo percas, pois a empresa investe e o colaborador acaba saindo da empresa, como por exemplo, no investimento de parte do mestrado de uma colaboradora, que no final do mestrado pediu o desligamento da empresa.

O que eu faço é por demanda e tem perdas nisso também. Então, por exemplo, para mim todo mundo tem que ter no mínimo ter um nível de mestrado, ninguém chega com mestrado aqui. Então eu tenho do time que está ali embaixo, eu tenho nesse time que está aqui, um desenvolvedor que a gente faz reciclagem com ele a cada quatro meses, ele que pede o que ele quer fazer, faz um curso de reciclagem. Eu tenho uma pessoa que a gente apoiou o MBA dela, do time que está ali embaixo né [...] hoje o

inglês todo mundo tem que ter, a gente habilita aqui. E há quinze dias eu perdi uma pessoa, que tinha é, que eu estava bancando uma parte do mestrado dela (C9, 2019).

Os treinamentos também ocorrem com objetivo de formar pessoas para poder atuar ou até mesmo substituir alguma área quando houver necessidade.

[...] tem que ser assim olha, cadê a demanda daqui a seis meses, daqui a seis meses é isso, então vou ter que treinar essa pessoa para isso (C9, 2019).

Quando o colaborador entra ou vai migrar de área também recebe treinamentos específicos para desempenhar aquelas atividades, conforme cita o *founder*:

Para o que a gente vai fazer daqui há 6 meses por exemplo, coloca esse cara, o estagiário que eu estou pegando, eu sei que eu vou ter que treinar ele em liderança e vou ter que treinar ele em um *coaching* na verdade, comunicação, preparação de apresentação e uma parte de engenharia elétrica que ele vai, *facility* na verdade. Então as duas coisas que são mais rápidas que é o *coaching* e ferramentas propriamente ditas e tal, isso mês que vêm ele já está começando, que ele migra agora no final do mês de agosto/setembro ele está migrando de área (C9, 2019).

Recompensas

A empresa utiliza remuneração fixa, que se refere ao salário recebido mensalmente. A empresa utiliza remuneração variável para a área de venda. Atualmente a empresa vem estruturando uma forma de remuneração variável para todos os colaboradores quando a performance esperada for atingida, conforme cita o *founder*:

É um lote de ações a gente vai começar com 5% para ser distribuído para os colaboradores a medida que eles atingirem performance e distribuído sobre a forma de opções, a preço fixo presente a serem realizados no tempo, aí tá assim, dificilmente a gente vai dar ações para alguém, pagar em ações, sempre vai ter que comprar a opção à preço muito baixo e nunca é a vista, sempre é diferido aí, o caso do Vester, em três anos ou quatro anos sendo um pedaço ao primeiro, um pedaço segundo [...] tem que ter esse processo, tá, mas é uma das formas de remuneração que a gente está colocando. O pessoal do comercial tem o fixo e um ganho variável que é um percentual sobre vendas, sobre retenção do cliente (C9, 2019).

Carreira e sucessão

O plano de carreira da empresa não é formalizado, existe posição de liderança onde os colaboradores podem almejar e trabalhar para que isso seja possível um dia. A empresa entende que pode crescer, mas sem aumentar muito o número de colaboradores e com isso, não consegue dar nenhuma previsão no cenário atual de crescimento aos colaboradores.

Toda área tem um líder, cada área tem um líder, mas não tem ainda, aposto para você cara daqui a 10 anos você vai ser assim (C9, 2019).

4.4 TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A partir das análises realizadas no item 4.1, 4.2 e 4.3, a sessão 4.4 visa analisar a relação das tipologias organizacionais e as práticas de gestão de pessoas. No item 4.1, buscou-se fazer um estudo descritivo e entender a estratégia de negócios das empresas; no item 4.2, discutiram-se as características organizacionais em termos da tipologia escolhida; no item 4.3, buscou-se apresentar as características das práticas de gestão de pessoas de tais empresas e no item 4.4 busca-se fazer essa relação entre as organizações. O Quadro 7 abaixo visa facilitar o entendimento das etapas realizadas, assim como mostrar as tipologias organizacionais e práticas de gestão de pessoas de cada uma das dez empresas.

QUADRO 7: TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Categorias de análise		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Tipologias organizacionais		Organização burocrática/mecânica e orgânica	Transformação digital	Transformação digital	Transformação digital	Transformação digital
Tipologias organizacionais quanto as práticas de gestão de pessoas		Organização orgânica	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica	Organização orgânica e Transformação digital
Detalhamento das Tipologias organizacionais quanto as práticas de gestão de pessoas	Recrutamento e seleção:	Orgânica	Transformação digital	Transformação digital	Orgânica	Transformação digital
	Avaliação de desempenho:	Orgânica	Orgânica	Transformação digital	Orgânica	Orgânica
	Desenvolvimento:	Orgânica	Orgânica	Transformação digital	Orgânica	Orgânica
	Recompensas:	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica
	Carreira e sucessão:	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica
Relação das tipologias organizacionais x Práticas de Gestão de Pessoas		Tipologia Organização burocrática/mecânica e orgânica X Gestão Organização orgânica	Tipologia Transformação digital X Gestão Organização orgânica e Transformação digital	Tipologia Transformação digital X Gestão Organização orgânica e Transformação digital	Tipologia Transformação digital X Gestão Organização orgânica	Tipologia Transformação digital X Gestão Organização orgânica e Transformação digital

Categorias de análise		Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
Tipologias organizacionais		Transformação digital	Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital	Transformação digital	Transformação digital
Tipologias organizacionais quanto as práticas de gestão de pessoas		Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital	Organização orgânica e Transformação digital
Detalhamento das Tipologias organizacionais quanto as práticas de gestão de pessoas	Recrutamento e seleção:	Transformação digital	Transformação digital	Transformação digital	Transformação digital	Transformação digital
	Avaliação de desempenho:	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica
	Desenvolvimento:	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica
	Recompensas:	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica
	Carreira e sucessão:	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica	Orgânica
Relação das tipologias organizacionais x Práticas de Gestão de Pessoas		Tipologia Transformação digital X Gestão Organização orgânica e Transformação digital	Tipologia Transformação digital X Gestão Organização orgânica e Transformação digital	Tipologia Organização orgânica e Transformação digital X Gestão Organização orgânica e Transformação digital	Tipologia Organização orgânica e Transformação digital X Gestão Organização orgânica e Transformação digital	Tipologia Transformação digital X Gestão Organização orgânica e Transformação digital

Fonte: Elaborado pela autora.

Com as identificações realizadas, será foco apenas a relação entre as tipologias organizacionais e as práticas de gestão de pessoas identificadas nas organizações pesquisadas.

A partir de agora será abordada essa relação entre cada empresa individualmente.

4.4.1 Empresa 1

QUADRO 8 RELAÇÃO DAS TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA 1

Categorias de análise	Empresa 1
Relação das tipologias organizacionais x práticas de gestão de pessoas	Tipologia Organização Burocrática/mecânica e Organização Orgânica x Práticas de gestão de pessoas Organização Orgânica

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa 1 dispõe de visão e uma cultura que está passando por um processo de mudança, exigindo esforço das lideranças para que esse processo de mudança possa sair da teoria para a prática. Nas falas é possível observar várias intenções da empresa, como por exemplo colocar o cliente no centro de tudo e os colaboradores como sendo uma das principais estratégias da empresa, mas que na prática não é difundido para todos os colaboradores e demais envolvidos na operação.

Os valores estão intrínsecos à organização, porém existe divergência de alguns valores com o que é praticado. O valor mais percebido na empresa, que é praticado e considerado orgulho para todos os colaboradores é a ética, em seguir os dispostos em lei.

Embora, constatadas algumas divergências dos propósitos com o que é praticado, observa-se de forma explícita que todos trabalham para o mesmo fim, buscando atingir a melhor performance individual e empresarial.

Em relação às tipologias organizacionais, percebe-se que a empresa tem os traços da Organização burocrática/mecânica e Organização orgânica. Observa-se uma estrutura hierárquica piramidal com vários níveis de liderança que buscam manter o *status quo*. Essa característica é descrita por pesquisadores, como sendo típicas de organizações que apresentam mudanças lentas, gradativas, previsíveis e sem desafios (BARON; JENNINGS; DOBBIN, 1988; BURNS; STALKER, 1961; JUNIOR, 2009; MINTZBERG, 2006). Evidenciou que a organização está alterando essa característica, uma vez uma área em específico da empresa, a

área de tecnologia da informação, já iniciou um processo de mudança em sua hierarquia, passando a trabalhar em estrutura de *squad*. Os cargos e tarefas são definidos e são claros para todos os colaboradores, o processo decisório tende a ser lento, uma vez que as lideranças têm pouca autonomia e com frequência o processo decisório passa por vários níveis, diante disso a comunicação ocorre geralmente no sentido *top-down*.

A empresa há dois anos passou por um processo de mudança estrutural que gerou certo desconforto aos colaboradores, uma vez que não tinham mais uma mesa ou cadeira fixa, além de ser uma estrutura enxuta, que leva a falta de cadeiras por exemplo. Mas, além dos problemas gerados com o novo *layout*, a comunicação lateral foi favorecida entre os colaboradores e alguns níveis de gestão que passaram a compartilhar o mesmo ambiente de trabalho. O ambiente tem a intenção de permitir uma abertura e flexibilidade maior para a realização de discussões entre os colaboradores e reuniões que podem ser realizadas nos diversos ambientes da empresa.

Existe um impulso para inovação aberta, principalmente através da criação de uma estrutura apartada da empresa, com objetivo de conectar em um só lugar empreendedoras, investidores e universidades com o propósito de discutir tecnologia, promover inovação e novos modelos de negócio. Porém, a empresa não tem um processo estruturado para poder absorver o conhecimento de forma intensa e contínua, buscando apenas lançar alguns desafios quando não conseguem resolver internamente para a incubadora ajudar.

Quanto a ARH, a empresa apresenta a área operacional, com a responsabilidade pelo processo de recrutamento, seleção, avaliação, custos e outras atividades com foco operacional. As lideranças participam de algumas atividades do RH, como por exemplo, no processo de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho. Existe a intenção de tornar o RH mais estratégico, por exemplo, proporcionando uma pessoa de RH como consultor em cada uma das diretorias, porém, foi observado que o consultor realiza muitas atividades de cunho operacional, não atuando propriamente como um *stakeholder* ou até mesmo como um consultor.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, percebe-se que a empresa tem os traços da Organização orgânica. O processo de recrutamento e seleção é realizado principalmente pelos gestores de linha e recebe o apoio da ARH, tendo como alvo o modelo com enfoque estratégico, uma vez que busca trazer pessoas com competências e habilidade para que a organização possa chegar aos resultados esperados, a partir de vagas que são divulgadas de forma online tanto para candidatos internos quanto externos. A ARH também pode utilizar de empresa externa para buscar candidatos para a vaga. Existe uma plataforma que realiza o filtro dos candidatos,

mas que vem tornando o processo mais oneroso, pela lentidão apresentada pela própria plataforma e alguns filtros apresentam problemas, geralmente a análise do currículo acaba sendo manual. O processo seletivo ocorre presencialmente a partir de testes e dinâmicas com objetivo de selecionar o candidato que apresenta o perfil mais próximo da vaga.

A avaliação de desempenho utiliza o modelo adaptável e flexível, que leva em consideração o contrato de meta de cada colaborador, a avaliação é padronizada para todos os colaboradores e ocorre anualmente em um modelo 360°, além disso, os colaboradores recebem *feedback* desestruturado, sendo que a periodicidade e os aspectos que são levados em consideração variam de gestão para gestão.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa utiliza de um modelo com enfoque planejado, uma vez que existe a preocupação em desenvolver os colaboradores de forma planejada e estruturada. Os colaboradores recebem treinamentos que são obrigatórios de forma online e geralmente tem por objetivo alinhar a conduta do colaborador com a da empresa. Atualmente por questões de custo, a empresa não está fornecendo outros tipos de treinamentos, principalmente os de caráter estratégicos, o que leva aos próprios colaboradores formar grupos e trazer pessoas da própria empresa com expertise em alguma área a transmitir o conhecimento.

Os colaboradores são remunerados levando em consideração o modelo interativo, que considera a remuneração fixa sendo o valor salarial recebido mensalmente e uma vez ao ano recebem a remuneração variável, sendo os analistas o valor definido pelo sindicato em função dos lucros e resultados do banco, e os demais níveis recebem uma participação dos lucros que varia de colaborador a colaborador, uma vez que leva em consideração o desempenho no cumprimento do contrato.

Quanto ao plano de carreira e sucessão, é explícito a todos os colaboradores, por mais que não foi observado nenhum documento que o formalize. O plano de carreira leva em consideração a avaliação de desempenho, para que o colaborador possa passar para um próximo cargo.

4.4.2 Empresa 2

QUADRO 9: RELAÇÃO DAS TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA 2

Categorias de análise	Empresa 2
Relação das tipologias organizacionais x práticas de gestão de pessoas	Tipologia Transformação digital x Práticas de gestão de pessoas Organização Orgânica e Transformação digital

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa 2 dispõe de objetivos claros e uma cultura difundida para os colaboradores. A empresa aborda como sendo a confiança um dos seus principais valores, que refere as relações interpessoais entre os colaboradores e dos colaboradores acreditarem em sua própria capacidade, com objetivo de que eles possam buscar e aplicar novos conhecimentos para que assim a empresa possa estar sempre inovando, além disso, a confiança transita sobre o aspecto em confiar no cliente, com o propósito de sempre atender as expectativas do cliente e estar à frente da concorrência.

Em relação as tipologias organizacionais, a empresa atua em um modelo que se enquadra com o perfil de empresa da Transformação digital, trabalha com equipes autogerenciáveis, o objetivo da empresa era ter uma estrutura sem nível de liderança e tarefas definidas, mas por solicitação dos próprios colaboradores em ter uma pessoa a quem se reportar e uma definição das atividades a serem desempenhadas, a empresa passou a definir uma linha de lideranças e as tarefas no aspecto macro. Por mais que exista uma liderança, esta que foi criada por solicitação dos próprios colaboradores, a empresa incentiva os colaboradores a terem papel estratégico na empresa, com autonomia para mudar e criar a qualquer momento, proporcionando agilidade no processo de decisão.

A comunicação ocorre em todos os sentidos - *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* - na empresa, todos tem acesso ao *founder*. A empresa está localizada na incubadora, que tende a gerar inovação aberta, por possibilitar a troca de conhecimento entre as empresas que atuam lado a lado, mas foi observado que a empresa não realiza muitas trocas com as empresas, uma vez que eles entendem que as empresas atuam de forma fechada, impossibilitando interação.

Quanto a ARH, a empresa não tem uma área exclusiva para cuidar das atividades humanas. A AGP é realizada de forma estratégica pelo *founder*, que muitas vezes contrata uma empresa terceirizada para execução de algumas atividades específicas, como por exemplo, na contratação dos colaboradores.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, percebe-se que a empresa tem os traços da Organização orgânica e Transformação digital. O processo de recrutamento e seleção é realizado de forma desestruturado, atualmente a empresa vem terceirizado essas atividades, por exemplo, para os *headhunters*. Após, a triagem realizada pela empresa terceirizada, o *founder* e duas pessoas do conselho consultivo da empresa irão entrevistar os candidatos e em geral, são realizadas dinâmicas para selecionar o candidato que apresenta *fit* com a vaga.

A avaliação de desempenho utiliza o modelo adaptável e flexível, que ocorre de forma desestruturada e individual, pois a avaliação é realizada a partir dos *one-on-one* quinzenais, entre o *founder* e os colaboradores e do colaborador ao *founder*. Existe o objetivo de estruturar a avaliação de desempenho, para que possa ser utilizado no plano de carreira dos colaboradores.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa utiliza de um modelo com enfoque planejado. Os colaboradores recebem treinamentos quando entram na empresa, como sugestão de livros, vídeos, exercícios e o desenvolvimento também ocorre com a ajuda de *coach*. Após, os colaboradores são orientados periodicamente a partir de *feedback* sobre os treinamentos que podem estar realizando que irão ajudar no seu desenvolvimento e crescimento.

Os colaboradores são remunerados levando em consideração o modelo complexo, que considera a remuneração fixa sendo o valor salarial recebido mensalmente e os colaboradores da área de vendas recebem valor variado sobre as vendas realizadas. O aumento salarial leva em consideração o desempenho do colaborador.

Quanto ao plano de carreira e sucessão, leva em consideração o modelo com enfoque nas competências, uma vez que avalia o desempenho do colaborador para o seu crescimento.

4.4.3 Empresa 3

QUADRO 10: RELAÇÃO DAS TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA 3

Categorias de análise	Empresa 3
Relação das tipologias organizacionais x práticas de gestão de pessoas	Tipologia Transformação digital x Práticas de gestão de pessoas Organização Orgânica e Transformação digital

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa 3 atua de maneira muito forte sobre os valores e em difundir a cultura da empresa de forma clara a todos os colaboradores. Existe incentivo dos próprios colaboradores em manter a cultura e trazer todos os colaboradores a atuarem conforme os valores da empresa.

Em relação as tipologias organizacionais, a empresa atua em um modelo que se enquadra com o perfil de empresa da Transformação digital, trabalha em forma de equipes autogerenciáveis, existe uma liderança em cada área, mas todos os colaboradores têm autonomia na área de atuação e são incentivados a estar sempre inovando. Os cargos e tarefas são definidos, mas de forma a não engessar a execução das atividades, o objetivo está em manter descrito, para que o colaborador possa substituir a área quando existir a falta de algum colaborador.

A comunicação ocorre em todos os sentidos - *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* - na empresa, todos tem acesso a todas as pessoas que fazem parte da empresa. A empresa está localizada na incubadora, que tende a gerar inovação aberta, por possibilitar troca de conhecimento entre as empresas que atuam na maioria lado a lado, além disso, o espaço de convivência possibilita uma interação maior com outros níveis da empresa.

Quanto a ARH, a empresa não tem uma área exclusiva para cuidar das atividades humanas. A AGP é realizada por todas as áreas, que de alguma forma participam das atividades. Foi observado que a ausência de uma área específica, leva a maior esforço de todos os colaboradores em manter as atividades da área alinhada com as expectativas da empresa, uma vez que os interesses pessoais podem prevalecer em algum momento.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, percebe-se que a empresa tem os traços da Organização orgânica e Transformação digital. O processo de recrutamento e seleção são realizados de forma estruturada, tendo como base o modelo com enfoque estratégico em toda organização, utilizando plataforma inteligente, poderá ocorrer recrutamento interno e externo. Quanto a seleção, geralmente ocorre de forma online, e os candidatos irão realizar os testes necessários para a vaga. No final, o objetivo é selecionar candidatos que apresentam competência técnica, competência comportamental e performance.

A avaliação de desempenho utiliza o modelo com enfoque estratégico, que ocorre a partir de plataforma inteligente, que tem por objetivo os colaboradores avaliarem o gestor direto e os seus pares. Além disso, avaliação é realizada a partir dos *one-on-one* que ocorrem de forma desestruturada.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa utiliza de um modelo interativo. Os treinamentos tendem a ocorrer presencialmente, mas quando necessário podem ser realizados de forma online. Os colaboradores são remunerados levando em consideração o modelo complexo, que considera a remuneração fixa sendo o valor salarial recebido mensalmente e os colaboradores da área de vendas recebem valor variado sobre as vendas realizadas. O aumento salarial leva em consideração o desempenho do colaborador.

Quanto ao plano de carreira e sucessão, leva em consideração o modelo com enfoque nas competências, uma vez que avalia o desempenho do colaborador para o seu crescimento.

4.4.4 Empresa 4

QUADRO 11: RELAÇÃO DAS TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA 4

Categorias de análise	Empresa 4
Relação das tipologias organizacionais x práticas de gestão de pessoas	Tipologia Transformação digital x Práticas de gestão de pessoas Organização Orgânica

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa 4 tem seus objetivos e cultura clara e estão difundidos no conceito da transformação digital, em inovar de forma contínua para estar à frente da concorrência e gerando experiência ao cliente.

Em relação as tipologias organizacionais, a empresa atua em um modelo que se enquadra com o perfil de empresa da Transformação digital, trabalha com equipes autogerenciáveis, existe apenas um nível de gestão que são realizados pelos próprios *founders*. Todos os colaboradores têm até certo nível de autonomia para a tomada de decisão, mas as decisões tendem a ser compartilhadas entre todos. Os cargos e tarefas são definidos e são claros a todos os colaboradores, a partir de uma iniciativa de alguns colaboradores foi criado manual normativo, que tem por objetivo orientar na execução das atividades na ausência de algum colaborador.

A comunicação ocorre em todos os sentidos - *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* - na empresa, todos tem acesso a todas as pessoas que fazem parte da empresa. A empresa está localizada na incubadora, que tende a gerar inovação aberta, seja pelo compartilhamento de informação ou treinamentos que ocorrem entre as empresas.

Quanto a ARH, a empresa não tem uma área exclusiva para cuidar das atividades humanas, a empresa recentemente contratou uma empresa para realizar a GP, com foco no processo de recrutamento e seleção, cargos e salários, e estar próximo do colaborador para atender as necessidades profissionais e pessoais. A empresa contratada ainda não tinha começado a operar na empresa.

Mesmo sendo uma empresa que apresenta tipologias organizacionais da Transformação digital às práticas de gestão de pessoas, são conduzidas sob os aspectos da Organização orgânica. O processo de recrutamento e seleção é realizado de forma desestruturada, com base no modelo com enfoque estratégico, geralmente ocorre por indicação e o processo seletivo ocorre presencialmente.

A avaliação de desempenho utiliza o modelo adaptável e flexível, que ocorre de forma desestruturada e individual. A avaliação é realizada mensalmente a partir de *feedback* entre liderado e colaborador e do colaborador ao liderado.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa utiliza de um modelo com enfoque planejado. Os colaboradores participam dos treinamentos que são ofertados pela incubadora ou pelos aceleradores, além disso, para o desenvolvimento de cada colaborador, existe o compartilhamento de conteúdo como livros. Os colaboradores são remunerados levando em consideração o modelo complexo, que considera a remuneração fixa sendo o valor salarial recebido mensalmente e os colaboradores da área de vendas recebem valor variado sobre as vendas realizadas. O plano de carreira e sucessão não está estruturado, espera que a empresa contratada possa estar desenvolvendo.

4.4.5 Empresa 5

QUADRO 12: RELAÇÃO DAS TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA 5

Categorias de análise	Empresa 5
Relação das tipologias organizacionais x práticas de gestão de pessoas	Tipologia Transformação digital x Práticas de gestão de pessoas Organização Orgânica e Transformação digital

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa 5 provê de uma cultura organizacional forte, com os objetivos, visão e valores bem disseminados na organização. A cultura da empresa é focada sobre o colaborador,

em permitir que o colaborador atue como parte integrante da empresa e não como mais um número.

Em relação as tipologias organizacionais, a empresa atua em um modelo que se enquadra com o perfil de empresa da Transformação digital, trabalha com equipes autogerenciáveis, existe apenas um nível de gestão que são realizados pelos próprios *founders*. As decisões tendem a ocorrer de forma compartilhada entre todos. Os cargos e tarefas são definidos e são claros a todos os colaboradores, sendo descritos de forma macro as atividades a serem desempenhadas.

A comunicação ocorre em todos os sentidos - *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* - na empresa, todos tem acesso a todas as pessoas que fazem parte da empresa. Foi observado que a empresa utiliza muito da incubadora como uma forma de inovação aberta, principalmente a partir da interação com outras empresas e treinamentos que são promovidos.

Quanto a ARH, a empresa não tem uma área exclusiva para cuidar das atividades humanas, de forma estratégica quem cuida da AGP é a própria *founder* e nas atividades operacionais do RH são realizados pelos investidores da empresa. Com isso, analisamos que a organização não dispõe do papel de função de *staff*, cabendo aos executivos de linha criar e aplicar as estratégias de GP (MARRAS, 2011).

Quanto às práticas de gestão de pessoas, percebe-se que a empresa tem os traços da Organização orgânica e da Transformação digital. O processo de recrutamento e seleção é realizado de forma desestruturada, com enfoque estratégico em toda organização, geralmente utilizando a plataforma da incubadora para recrutar e indicação. O processo seletivo pode ocorrer presencialmente, mas também via online. A empresa utiliza uma plataforma interna para avaliar o perfil do candidato para a vaga e provas técnicas também poderão ser aplicadas, tudo isso tem por objetivo recrutar o candidato que apresenta *fit* mais próximo da vaga.

A avaliação de desempenho utiliza o modelo adaptável e flexível, que ocorre de forma desestruturada e individual. A avaliação é realizada de forma periódica, a partir do momento que algo positivo ou negativo aconteça a empresa imediatamente fornece o *feedback*. A empresa já realizou avaliação 360°.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa utiliza de um modelo com enfoque planejado. A empresa entende que o desenvolvimento é de responsabilidade do próprio colaborador, este que deve estar constantemente buscando se desenvolver. Mas a empresa busca instruir os colaboradores sempre que observa a necessidade

e convida os colaboradores a participar dos treinamentos, principalmente os que são promovidos pela incubadora.

Os colaboradores são remunerados levando em consideração o modelo complexo, que considera a remuneração fixa sendo o valor salarial recebido mensalmente, além da remuneração fixa, a empresa está desenvolvendo um processo de remuneração variável com participação em *equity*, como uma forma de motivar os colaboradores que estão a mais tempo na empresa. O plano de carreira e sucessão não é estruturado, existe o objetivo da empresa em desenvolver o plano de carreira e que será construído junto com os colaboradores, mas a empresa entende que é de responsabilidade de cada colaborador a construção da sua carreira.

4.4.6 Empresa 6

QUADRO 13: RELAÇÃO DAS TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA 6

Categorias de análise	Empresa 6
Relação das tipologias organizacionais x práticas de gestão de pessoas	Tipologia Transformação digital x Práticas de gestão de pessoas Organização Orgânica e Transformação digital

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa 6 não trabalha com visão e missão, mas utiliza o Golden Circle para expressar o propósito e contribuição com o mundo. Atuam de modo que o propósito e os valores da empresa sejam claro para todos os colaboradores, pois entendem que é a base para a execução coerente do trabalho com o esperado pela organização, principalmente porque grande parte do trabalho é realizado *home office*, o que exige ainda mais disciplina por parte dos colaboradores.

Em relação as tipologias organizacionais, a empresa atua em um modelo que se enquadra com o perfil de empresa da Transformação digital, trabalha com equipes autogerenciáveis, existe apenas uma liderança em cada área. Os colaboradores apresentam até certo nível de autonomia para a tomada de decisão. Os cargos e tarefas são definidos e são claros a todos os colaboradores, mas as atividades são descritas de forma macro, pois o objetivo é que cada colaborador possa desempenhar suas atividades conforme suas competências.

A comunicação ocorre em todos os sentidos - *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* - na empresa, todos tem acesso a todas as pessoas que fazem parte da empresa. Foi observado que a empresa utiliza muito da incubadora como uma forma de inovação aberta, principalmente a partir da interação com outras empresas e treinamentos que são promovidos. Quanto a ARH, a

empresa não tem uma área exclusiva para cuidar das atividades humanas, de forma estratégica quem cuida da AGP é a própria *founder* junto com a liderança de cada área.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, percebe-se que a empresa tem os traços da Organização orgânica e da Transformação digital. O processo de recrutamento e seleção é realizado de forma desestruturada, com enfoque estratégico em toda organização, geralmente a vaga é divulgada internamente e na ausência de candidatos interessados pela vaga, ela passa a ser divulgada externamente a partir do LinkedIn, a empresa também utiliza os *headhunters* para recrutar candidatos. O processo seletivo pode ocorrer presencialmente, mas também via online.

A avaliação de desempenho utiliza o modelo adaptável e flexível, que ocorre de forma desestruturada e individual. A forma de avaliar geralmente é definida pelas lideranças das áreas, para que possam promover uma avaliação de desempenho individual. De um modo em geral a avaliação é 180° e uma das metodologias utilizada é o OKR. Além disso, semanalmente as lideranças realizam os *one-on-one* com os colaboradores, de modo a avaliar o desempenho e as competências.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa utiliza de um modelo com enfoque planejado. A empresa busca treinar os colaboradores por demanda, mas os colaboradores também podem sugerir treinamentos que observam serem necessários para o seu desenvolvimento e a empresa irá analisar o potencial do treinamento para o colaborador e os custos.

Os colaboradores são remunerados levando em consideração o modelo complexo, que considera a remuneração fixa sendo o valor salarial recebido mensalmente, apenas a área comercial recebe além da remuneração fixa a remuneração variável que está associada a meta estipulada. O plano de carreira e sucessão tem foco nas competências, mas é de responsabilidade do colaborador em construir a sua carreira.

4.4.7 Empresa 7

QUADRO 14 RELAÇÃO DAS TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA 7

Categorias de análise	Empresa 7
Relação das tipologias organizacionais x práticas de gestão de pessoas	Tipologia Transformação digital x Práticas de gestão de pessoas Organização Orgânica e Transformação digital

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa 7 provê de objetivos claros, que são disseminados entre todos os colaboradores. Em relação as tipologias organizacionais, a empresa tem um modelo que se enquadra com o perfil de empresa da Transformação digital, trabalha com equipes autogerenciáveis, existe apenas um nível de liderança em cada área. As decisões tendem a ocorrer de forma compartilhada entre todos. Os cargos e tarefas são definidos por *expertise* e são claros a todos os colaboradores, as tarefas a serem realizadas são descritas em forma de *Sprint*.

A comunicação ocorre em todos os sentidos - *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* - na empresa, todos tem acesso a todas as pessoas que fazem parte da empresa. Quanto a ARH, a empresa não tem uma área exclusiva para cuidar das atividades humanas, quem atua na parte operacional do RH é o setor administrativo financeiro e em algumas atividades específicas são realizadas por empresas externa, como por exemplo, no processo de recrutamento.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, percebe-se que a empresa tem os traços da Organização orgânica e da Transformação digital. O processo de recrutamento e seleção é realizado de forma desestruturada, com enfoque estratégico em toda organização, geralmente a empresa terceiriza a atividade de recrutamento aos *headhunters*. O processo seletivo pode ocorrer presencialmente, mas também via online e é realizado pelos *founders*. A empresa busca trazer candidatos que apresentem principalmente *soft skills*, uma vez que a empresa entende que é mais fácil capacitar o colaborador em questões técnicas, quando o mesmo mostra interesse em aprender, do que capacitar conduta.

A avaliação de desempenho utiliza o modelo adaptável e flexível, que ocorre de forma desestruturada e individual. A avaliação é realizada de forma periódica, a partir dos *one-on-one* com colaboradores, que tem por objetivo avaliar o desempenho e os objetivos do colaborador.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa utiliza de um modelo com enfoque planejado. A empresa realiza o treinamento com grande ênfase quando o colaborador é admitido, com o objetivo de conhecer o produto.

Os colaboradores são remunerados levando em consideração o modelo complexo, que considera a remuneração fixa sendo o valor salarial recebido mensalmente e os colaboradores recebem a remuneração variável, que se refere a um percentual da empresa, com o objetivo de que os colaboradores se sintam motivados a fazer ainda mais. O plano de carreira e sucessão é

desestruturado, e focado nas competências, mas a responsabilidade pela carreira é do colaborador.

4.4.8 Empresa 8

QUADRO 15: RELAÇÃO DAS TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA 8

Categorias de análise	Empresa 8
Relação das tipologias organizacionais x práticas de gestão de pessoas	Tipologia Organização Orgânica e Transformação digital x Práticas de gestão de pessoas Organização Orgânica e Transformação digital

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa 8 provê de objetivos claros e uma cultura voltada aos resultados, mas a empresa entende que os resultados só são alcançados mediante a participação de todos os colaboradores de forma que eles atuem com autonomia e inovando.

Em relação as tipologias organizacionais, a empresa atua em um modelo que se enquadra com o perfil de empresa da Organização orgânica e Transformação digital. A hierarquia da empresa, vem passando por transformação, uma vez que a única liderança eram os sócios, mas atualmente a empresa vem trazendo alguns níveis de liderança, o objetivo é que os sócios possam se dedicar as atividades estratégicas da empresa, diante disso, a empresa vem conduzindo a uma estruturação matricial, atuando com lideranças, mas de forma horizontal, buscando com que os colaboradores tenham papel participativo em todas as estratégias da empresa.

A comunicação ocorre em todos os sentidos - *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* - na empresa, todos tem acesso a todas as pessoas que fazem parte da empresa. Quanto a ARH, a empresa não tem uma área exclusiva para cuidar das atividades humanas, de forma estratégica quem cuida da AGP é um dos *founder* da empresa, mas uma das prioridades da empresa é estar trazendo uma pessoa para cuidar do RH, de forma a atuar nas atividades operacionais, mas também com grande foco nas atividades estratégicas, principalmente em estar junto com o colaborador, possibilitando o seu desenvolvimento.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, percebe-se que a empresa tem os traços da Organização orgânica e da Transformação digital. O processo de recrutamento e seleção é realizado de forma estruturada, com enfoque estratégico em toda organização, a empresa utiliza

de plataforma inteligente para realizar o processo de recrutamento e seleção. O processo seletivo geralmente ocorre via online, e a empresa realiza teste a partir da simulação de um processo de venda.

A avaliação de desempenho utiliza o modelo adaptável e flexível, ocorre de forma estruturada e individual. A avaliação é realizada semestralmente, a partir do modelo de *performance review* que tem por objetivo avaliar os colaboradores levando em consideração os valores da empresa. A empresa também realiza a cada 45 dias os *one-on-one* com os colaboradores de modo a fornecer e receber *feedbacks*, mas sempre que houver necessidade os *one-on-one* podem ser realizados.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa utiliza de um modelo com enfoque planejado. A empresa está passando por um processo de estruturação dos treinamentos, mas atualmente os treinamentos ocorrem principalmente quando o colaborador é admitido e toda semana existe o ritual de um colaborador trazer um treinamento sobre algo que domina.

Os colaboradores são remunerados levando em consideração o modelo complexo, que considera a remuneração fixa sendo o valor salarial recebido mensalmente. As áreas de vendas e *delivery* recebe remuneração variável, que se refere a uma comissão quando as metas são atingidas. E se as metas da empresa forem atingidas uma vez ao ano os colaboradores irão receber uma bonificação. O plano de carreira e sucessão também está passando por um processo de estruturação, mas os *founders* estão trabalhando de modo a analisar as competências de cada colaborador, para poder definir a posição que ocuparão.

4.4.9 Empresa 9

QUADRO 16: RELAÇÃO DAS TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA 9

Categorias de análise	Empresa 9
Relação das tipologias organizacionais x práticas de gestão de pessoas	Tipologia Transformação digital x Práticas de gestão de pessoas Organização Orgânica e Transformação digital

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa 9 atua com objetivos claros, e uma cultura organizacional forte, preocupada com as relações humanas e de forma que os colaboradores tenham senso de empreendedorismo, para que possam atuar de forma estratégica de acordo com a exigência atual do cenário.

Em relação as tipologias organizacionais, a empresa atua em um modelo que se enquadra com o perfil de empresa da Transformação digital, trabalha equipes autogerenciáveis, existe uma linha de liderança que é composta por dois *heads* e os *founders*. Os colaboradores têm até certo nível de autonomia para decidir. Os cargos e tarefas são definidos e são claros a todos os colaboradores.

A comunicação ocorre em todos os sentidos - *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* - na empresa, todos tem acesso a todas as pessoas que fazem parte da empresa, mas a prioridade é que os colaboradores possam reportar principalmente aos seus superiores, com o objetivo de otimizar tempo para os *founders*. Quanto a ARH, a empresa não tem uma área exclusiva para cuidar das atividades humanas, quem cuida da AGP é a própria *founder* junto com a contabilidade da empresa.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, percebe-se que a empresa tem os traços da Organização orgânica e da Transformação digital. O processo de recrutamento utiliza de um modelo com enfoque estratégico em toda organização, uma vez que geralmente é realizado por indicação, anúncio online ou grupo de *facebook*. O processo seletivo pode ocorrer presencialmente e é realizado por um dos sócios da empresa.

A avaliação de desempenho utiliza o modelo adaptável e flexível, que ocorre de forma desestruturada e individual. A avaliação é realizada de forma periódica, sendo mensal ou bimestral, podendo variar principalmente conforme a necessidade. A avaliação utiliza como base os resultados das metas que foram estabelecidas aos colaboradores.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa utiliza de um modelo com enfoque planejado. A empresa realiza o processo de treinamento principalmente quando o colaborador é admitido de modo que ele possa conhecer todas as atividades a serem desempenhadas e sobre o produto da empresa. Após, os colaboradores recebem treinamentos de acordo com a necessidade.

Os colaboradores são remunerados levando em consideração o modelo complexo, que considera a remuneração fixa sendo o valor salarial recebido mensalmente. As áreas de vendas e CSC recebe remuneração variável, que se refere a uma comissão quando as metas são atingidas. E para os colaboradores que atingem as metas e estão a um tempo x na empresa, irão receber uma participação dos valores da empresa. O plano de carreira e sucessão não está estruturado, a empresa entende que ainda é nova e que precisa crescer para então desenvolver um plano de carreira e sucessão.

4.4.10 Empresa 10

QUADRO 17: RELAÇÃO DAS TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS X PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPRESA 10

Categorias de análise	Empresa 10
Relação das tipologias organizacionais x práticas de gestão de pessoas	Tipologia Organização Orgânica e Transformação digital x Práticas de gestão de pessoas Organização Orgânica e Transformação digital

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa 10 provê de objetivos claros, mas de uma cultura que ainda não está sendo difundida em todos os colaboradores, uma das razões apontada pelo *founder* é a dificuldade que a incubadora apresenta para poder passar a cultura aos colaboradores, uma vez que as empresas estão trabalhando lado a lado, e como a empresa é pequena, os colaboradores acabam recebendo outras demandas de informações aleatórias das outras empresas. Mas o *founder* entende que a cultura é ser competitivo, estando sempre à frente da concorrência.

Em relação as tipologias organizacionais, a empresa atua em um modelo que se enquadra com o perfil de empresa da Transformação digital, trabalha com equipes autogerenciáveis, existe apenas uma linha de liderança em cada área, mas o grande o objetivo da empresa é que cada colaborador possa trabalhar de forma independente. Os colaboradores têm grande autonomia para a tomada de decisão, sendo esse um dos propósitos da empresa, que os colaboradores tenham grande nível de capacidade de tomada de decisão de forma autônoma. Os cargos e tarefas são definidos e são claros a todos os colaboradores, sendo descritos as atividades a serem desempenhadas pelos colaboradores.

A comunicação ocorre em todos os sentidos - *top-down*, *bottom-up* e *middle-out* - na empresa, todos tem acesso a todas as pessoas que fazem parte da empresa. Foi observado que a empresa utiliza muito da incubadora como uma forma de inovação aberta, principalmente a partir da interação com outras empresas, mas a empresa também aponta dificuldade de trabalhar em um ambiente que compartilha de um mesmo espaço com outras empresas, pois existe muita falação, o que gera dificuldade dos colaboradores se concentrarem na execução das atividades.

Quanto a ARH, a empresa não tem uma área exclusiva para cuidar das atividades humanas, de forma estratégica quem cuida da AGP é a própria *founder* junto com a liderança de cada área.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, percebe-se que a empresa tem os traços da Organização orgânica e da Transformação digital. O processo de recrutamento e seleção é realizado de forma desestruturada, com enfoque estratégico em toda organização, geralmente utiliza LinkedIn, alguns portais e *headhunter*. Após ser selecionado os currículos, os candidatos serão submetidos a prova e após aprovados, será realizada uma entrevista presencial com a liderança da área que está recrutando. O objetivo da empresa durante o processo de recrutamento e seleção é trazer candidatos que consigam trabalhar de forma ágil e estejam dispostos a arriscar.

A avaliação de desempenho utiliza o modelo adaptável e flexível, que ocorre de forma desestruturada e individual, levando em consideração as metas que foram definidas. A avaliação é realizada pelo administrativo financeiro.

Quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, a empresa utiliza de um modelo com enfoque planejado. A empresa busca treinar os colaboradores conforme as atividades a serem realizadas. Além disso, busca incentivar e contribuir com cursos de especialização e mestrado, mas já verificou que algumas vezes teve perda nesse processo, uma vez que investiu no colaborador, mas esse veio a sair da empresa.

Os colaboradores são remunerados levando em consideração o modelo complexo, que considera a remuneração fixa sendo o valor salarial recebido mensalmente. As áreas de vendas recebem remuneração variável, que se refere a uma comissão quando as metas são atingidas. E atualmente a empresa vem estruturando um processo para que todos os colaboradores possam receber remuneração variável quando o desempenho esperado for atingido. O plano de carreira e sucessão não está estruturado, existe os níveis de liderança que os colaboradores podem trabalhar com o objetivo de um dia poder atuar, mas sem que exista uma previsão para que isso possa acontecer, uma vez que não existe estimativa de novas contratações.

Com todas as relações feitas, passa-se para as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Face o incremento atual de um ambiente dinâmica, com alta velocidade e turbulência, conduz as empresas a um processo de transformação no modo de trabalhar e realizar a gestão dos seus colaboradores, para que possam atuar de forma competitiva no atual cenário. Com base nesse contexto, buscou-se averiguar e aprofundar os estudos em dois construtos principais, tipologias organizacionais e práticas de gestão de pessoas.

Dessa forma, a proposta deste estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas em organizações da Transformação digital, comparando-as à organização burocrática/mecânica e organização orgânica. A fim de atingir tal objetivo foram estudadas dez empresas, sendo uma empresa atuando em contexto de negócios mais “clássicos” – típico de revolução organizacional anterior, e nove empresas vinculadas a essa empresa, mas que atuam em contexto da transformação digital, a partir de 3 categorias analíticas: (1) tipologia organizacional (Organização burocrática/mecânica, Organização orgânica e Transformação digital); (2) práticas de gestão de pessoas em cada fase da transformação organizacional (Organização burocrática/mecânica, Organização orgânica e Transformação digital) destas organizações. Após, foi realizada a análise da relação das tipologias organizacionais e as práticas de gestão de pessoas propostas para cada fase tendo por base organizações selecionadas, com vistas a validar, refutar ou aperfeiçoar a proposição das práticas de gestão de pessoas segundo a tipologia organizacional

Neste estudo, a empresa que buscou-se estudar por entender que atua em um contexto de negócios mais clássico, apresentou tipologia organizacional da Organização Burocrática/mecânica e da Organização Orgânica, empresa 1. As outras nove empresas que foram estudadas por entender que atuam em contexto da transformação digital, oito apresentaram tipologias organizacionais da Transformação digital, empresas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 e 10 e uma apresentou características da Transformação digital e da Organização Orgânica, empresa 8.

Essa análise das tipologias organizacionais vai ao encontro do disposto por Mintzberg (2006), que organizações maduras e que atuam em um ambiente simples e estável, tende a atuar em um modelo organizacional burocrático/mecânico. A empresa 1, apresenta essas características, é uma empresa que está há mais de 90 anos no mercado e realiza atividades até então operacionais repetitivas e estáveis, mas também apresenta algumas características orgânica de forma a atender as necessidades do mercado. Conforme abordado ao longo dos

resultados, a empresa vem tentando se reestruturar para poder competir principalmente com as *fintechs*.

Quanto a prática de gestão de pessoas utilizada pela empresa 1 que apresentou tipologias organizacionais da Organização Burocrática/mecânica e da Organização Orgânica e a empresa 4 com características da Transformação digital, todas as práticas de gestão de pessoas dessas empresas apresentaram características da Organização Orgânica, sendo recrutamento e seleção: modelo com enfoque estratégico, uma vez que o processo de recrutamento tende a ocorrer a partir da divulgação da vaga em site ou a partir da indicação e o processo seletivo tem por objetivo trazer candidatos com competências focadas para os requisitos da vaga. A empresa 1 desenvolveu uma plataforma que tem por objetivo realizar o filtro dos currículos, porém a plataforma ainda não está funcionando, levando à análise individual dos currículos. A avaliação de desenvolvimento utiliza o modelo adaptável e flexível, a empresa 1 se propõe a avaliar em um formato 360º e as empresas 1 e 4 utilizam *feedbacks* desestruturados com foco em avaliar as competências e o desenvolvimento sobre as metas estabelecidas. O desenvolvimento do colaborador tende a ocorrer em um modelo com enfoque planejado, a empresa 1 busca desenvolver os colaboradores de forma a alinhar a conduta com os objetivos e valores organizacionais, outros treinamentos não estão sendo ofertados, por questões de redução de custos. Diante disso, iniciativas dos próprios colaboradores em promover treinamentos vem acontecendo e conta com a participação de colegas com expertise em algum assunto. A empresa 4 participa de treinamentos desestruturados voltados ao desenvolvimento do colaborador. A recompensa tende a ocorrer principalmente utilizando a remuneração fixa, a empresa 1 utiliza a remuneração variável que tende a ocorrer em determinado período do ano, levando em consideração as metas atingidas; a empresa 4 utiliza a remuneração variável para a área de vendas. E, quanto ao plano de carreira, o enfoque está nas competências, na empresa 1 existe um plano que é claro para todos os colaboradores e o seu crescimento ocorre a partir do momento que o colaborador atinge determinado nível na avaliação de desempenho; na empresa 4 o plano de carreira e sucessão está passando por um processo de estruturação.

Assim, parece que organizações com tipologias organizacionais da Organização Burocrática/mecânica e Organização Orgânica, tendem a apresentar práticas de gestão de pessoas relacionadas a Organização Orgânica. Parece que por estarem há anos no mercado, foram moldando as práticas conforme foram sendo necessárias e consolidando características de práticas de gestão de pessoas da Organização Orgânica, uma vez que algumas tipologias organizacionais ainda fazem parte da Organização Burocrática/mecânica. Podendo levar a

compreensão que tipologias organizacionais da Transformação digital, bem como as práticas de gestão de pessoas relacionadas a essa revolução poderão levar mais tempo até que seja evidenciada uma estrutura atuante sobre as características da Transformação digital.

Das 7 empresas com tipologias organizacionais da Transformação digital e 1 empresa com tipologias organizacionais da Organização Orgânica e Transformação digital, todas apresentaram práticas de gestão de pessoas da Organização Orgânica e Transformação digital, empresa 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 e 10. Todas essas empresas, apresentaram processo de recrutamento e seleção com enfoque estratégico em toda organização, uma vez que busca utilizar plataformas inteligentes; consultoria como por exemplo, os *headhunter*; LinkedIn e *facebook*, e o processo seletivo muitas vezes tende a ocorrer de forma online. O recrutamento e seleção tem como alvo contratar candidatos estratégicos, que apresentam *fit* mais próximo das competências requeridas para a vaga e para a organização como um todo.

Quanto a avaliação de desempenho das empresas com tipologias organizacionais apenas da Transformação digital, e Organização Orgânica e Transformação digital e com práticas de gestão de pessoas da Organização Orgânica e Transformação digital, sete empresas apresentaram modelo adaptável e flexível, a avaliação dos colaboradores ocorre na maioria das vezes de forma desestruturada e individual, buscando o desenvolvimento e crescimento do colaborador, empresas 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10. Uma empresa apresentou modelo com enfoque estratégico, uma vez que além dos *one-on-one*, utiliza plataforma inteligente para avaliar os seus colaboradores, empresa 3.

O desenvolvimento dos colaboradores das empresas com tipologias organizacionais apenas da Transformação digital, e Organização Orgânica e Transformação digital e com práticas de gestão de pessoas da Organização Orgânica e Transformação digital, sete empresas apresentaram modelo com enfoque planejado, uma vez que o desenvolvimento geralmente ocorre por demanda, com o objetivo de treinar para as atividades a serem executadas, empresas 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10. Uma empresa apresentou modelo interativo, buscando treinar os colaboradores de forma planejada e o propósito é levar o treinamento a onde o colaborador está, empresa 3.

Quanto a recompensa dos colaboradores das empresas com tipologias organizacionais apenas da Transformação digital, e Organização Orgânica e Transformação digital e com práticas de gestão de pessoas da Organização Orgânica e Transformação digital, todas as empresas atuam com ênfase no modelo complexo, buscando remunerar de forma fixa (salário mensal), mas usando a remuneração variável principalmente para a área comercial/vendas

quando as metas são atingidas, algumas empresas também buscam remunerar os colaboradores quando apresentam bom desempenho e estão atuando a um tempo x na empresa, empresas 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 e 10. Quanto a carreira e sucessão, todas as empresas atuam com foco nas competências, pois para o crescimento do colaborador é necessário apresentar as competências requeridas para aquele cargo, empresas 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.

Assim, parece que organizações com características da Transformação digital ainda atuam em um cenário em que as práticas de gestão de pessoas tendem a acontecer tanto usando princípios de revoluções anteriores, que no caso, é referida a Organização Orgânica, quanto da Transformação digital; observando que tendem a trabalhar conforme estão habituadas, trazendo para o contexto atual práticas que já foram usadas e que deram certo. As práticas de gestão de pessoas com características da Transformação digital, são utilizadas principalmente com o objetivo de atender ao cenário atual das empresas, que buscam de forma constante estimular a inovação, agilidade, adaptabilidade, conectividade, flexibilidade e novas capacidades organizacionais.

Há dois pontos a ressaltar nesta análise, um é que empresas que apresentam tipologias organizacionais da Transformação digital tendem a conduzir o processo de recrutamento e seleção com alvo em práticas da Transformação digital, buscando de forma enfática maneiras estratégicas para trazer o candidato que apresenta melhor *fit* para trabalhar na organização que atua em um ambiente dinâmico e turbulento, exigindo colaboradores com capacidade de trabalhar bem em equipe, agilidade e capacidade de inovar, mesmo que para isso, seja necessário cometer alguns erros durante o processo de criação. Segundo, as demais práticas de gestão de pessoas tendem a não apresentar um processo estruturado, existe de um modo em geral a preocupação das empresas com os colaboradores, deles poderem realizar as atividades de forma competente, promovendo inovação e estando bem - satisfeitos, mas as empresas atuam conforme sua experiência e *feeling*.

Diante dos aspectos apresentados por Strohmeier (2020), as organizações atuam em um contínuo, que caracteriza por 4 tipos ideais, partindo de características analógica até o extremo onde as tecnologias digitais atuam na formulação das estratégias. Com base nesse contínuo, entendemos que as organizações pesquisadas não atuam no extremo analógico – Tipo ideal 1, mas utilizam da tecnologia digital para fazer parte de práticas operacionais – Tipo ideal 2, início da digitalização -, como por exemplo, o recrutamento e seleção – característico da empresa 1. Algumas organizações atuam mais próximo do uso de tecnologia digital como ferramenta para a execução de estratégias criadas – Tipo ideal 3. E o tipo ideal 4, se fez presente

principalmente na empresa 3, que utiliza de tecnologias para criar suas estratégias. Este assunto, porém, merece novas pesquisas, com olhar especificamente deste aspecto, a saber, em que medida as empresas pesquisadas referendam ou não o framework sugerido por Strohmeier (2020).

Essa pesquisa evidenciou que algumas empresas que atuam na Transformação digital nasceram sem a pretensão de criar uma estrutura hierárquica e nem definição das tarefas, uma vez que entendem que os colaboradores devem ter autonomia de tomar decisão e executar as atividades em que apresentam competências, porém os próprios colaboradores expressaram a necessidade de ter uma pessoa a quem se reportar e a descrição das tarefas a serem desempenhas. Mesmo que algumas empresas tenham desenvolvido esse processo ao longo do tempo, verifica-se a intensão de criar uma estrutura em que o colaborador tenha autonomia e possa ir além das atividades a serem desempenhadas, que eles possam ter o impulso para inovar e o protagonismo para atuar nesse cenário.

A presente pesquisa também averiguou que todas as empresas que atuam no contexto da Transformação digital não apresentaram uma área que desempenhe o papel do executivo de *staff*, quem geralmente realiza a gestão de pessoas são os próprios sócios, as lideranças ou a partir de consultores externos, um dos motivos poderia ser o número de colaboradores, mas uma das empresas analisada apresentou mais de 80 colaboradores. Os gestores dessas empresas atuam em algumas atividades que seriam propriamente dos executivos de *staff*, como por exemplo, na busca e desenvolvimento de instrumentos para poder gerir os seus colaboradores, para a atuação mais assertiva no atual cenário. Apenas uma empresa demonstrou a intensão de contratar uma pessoa para cuidar exclusivamente da área de gestão de pessoas.

Essa pesquisa também evidenciou um elemento, que a princípio não constava como uma das categorias da pesquisa, mas se fez presente na fala de muitos dos entrevistados de forma notória: a inovação aberta, ou seja, as empresas que atuam no contexto da Transformação digital, por atuarem na incubadora, que apresenta *layout* proporcionando o trabalho lado a lado com outras empresas, possibilitando a troca de informações entre elas. Além disso, existem treinamentos que ocorrem para as empresas e os ambientes de interação, tudo isso tem levado a fomentar a inovação aberta. Apenas um entrevistado relatou que o fato de estarem lado a lado não gera tanta interação com as empresas, pois as empresas estão concentradas em suas atividades, mas observam que proporciona interação entre os colaboradores e um segundo entrevistado relatou que existe interação, mas o ambiente compartilhado gera muita falação o

que dificulta o trabalho ser realizado e até mesmo na capacidade de estabelecer a cultura da empresa.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra e, por meio de estudos quantitativos, aprofundar a relação entre tipologias organizacionais e práticas de gestão de pessoas, a fim de se confirmar ou não os resultados sugeridos pelo presente estudo. Em particular, vale o olhar sobre novas tipologias de organizações e gestão de pessoas no contexto da transformação digital, em linha com o framework proposto por Strohmeier (2020).

REFERÊNCIAS

- AGOLLA, Joseph Evans. Human Capital in the Smart Manufacturing and Industry 4.0 Revolution. **Digital Transformation in Smart Manufacturing**, p. 41 -58, 2018.
- ABELE, EBERHARD. *et al.* Learning Factories for Research, Education, and Training. **Procedia CIRP**, v. 32, p. 1 – 6, 2015.
- BABBIE, Earl R. **The Practice of Social Research**. 13. ed. Califórnia: Wadsworth, 2013.
- BANCO MUNDIAL. Competências e Empregos: uma agenda para a juventude. **Grupo Banco Mundial**, p. 1 – 38, 2018.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BAIG, Aamer. *et a.* The COVID-19 Recovery will be Digital: A Plan for the first 90 days. **McKinsey**, p. 1 – 8, 2020.
- BANDEIRA-DE-MELLO. Softwares em pesquisa qualitativa. In GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARON, James N.; JENNINGS, P. Devereaux; DOBBIN, Frank R. Mission Control? The Development of Personnel Systems in U.S. Industry. **American Sociological Review**, v. 53, n. 4, p. 497 – 514, 1988.
- BARTRAM, Dave. **Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to Find Princes**. International Journal of Selection and Assessment, v. 8, n. 4, p. 261 – 274, 2000.
- BEER, Michael. The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1, p. 49 – 56, 1997.
- BENEŠOVÁ, Andrea, TUPA, Jiří. Requirements for Education and Qualification of People in Industry 4.0. **Procedia Manufacturing**, V. 11, p. 2195 – 2202, 2017.
- BERSIN, Josh. The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned. 2017. Disponível em: <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/>. Acesso em 04 mar. 2019.
- BOEIRA, S.L.; VIEIRA, P.F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 17-50, 2010.

BRANDÃO, Catarina *et al.* Using Online Recruitment: Implicit Theories and Candidates' Profile. **Recent Advances in Information Systems and Technologies**, v. 3, p. 293 – 301, 2017.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. Londres: Tavistock, p. 119-122, 1961.

CERIKA, Andy; MAKSUMIC, Sinan. The Effects of New Emerging Technologies on Human Resources: Emergence of Industry 4.0, a Necessary Evil?!. **University of Agder**, p. 1 – 93, 2017.

CHEN, Yubao. Integrated and Intelligent Manufacturing: Perspectives and Enablers. **Engineering**, v. 3, n. 5, p. 588 – 595, 2017.

CHESBROUGH, Henry W. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35 - 41, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COLLINGS, David G.; WOOD, Geoffrey. **Human Resource Management: A Critical Approach**. 2. ed. Abingdon, Oxon: New York, NY: Routledge, 2019.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA- CNI. Desafios para a indústria 4.0 no Brasil. **Confederação Nacional da Indústria**, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA- CNI. Oportunidades para a Indústria 4.0: Aspectos da Demanda e Oferta no Brasil. **Confederação Nacional da Indústria**, 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DULEBOHN, James; STONE, Dianna. **The Brave New World of Ehrm 2.0**. Information Age Publishing, 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ENKEL, Ellen; GASSMANN, Oliver; CHESBROUGH, Henry. Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon. **R&D Management**, v. 39, n. 4, p. 311 – 316, 2009.

EROL, Selim. *et al.* Tangible Industry 4.0: A Scenario-Based Approach to Learning for the Future of Production. **Procedia CIRP**, v. 54, p. 13 – 18, 2016.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FELIN, Teppo; POWELL, Thomas. C. Designing Organizations for Dynamic Capabilities. **Califórnia Management Review**, v. 58, n. 4, p. 78 – 96, 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique da Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FICHTER, Klaus. Innovation Communities: The Role of Networks of Promoters in Open Innovation. **R&D Management**, v. 39, n. 4, p. 357 – 371, 2009.

FLEURY, Maria Tereza L., FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. In: **RAC**, (Edição Especial), p. 183–196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FREY, Carl Benedikt; OSBORNE, Michael. The Future of Employment: The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? **Oxford Martin Programme on Technology and Employment**, 2013.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 89-112, 2010.

GODOI, Christiane Kleinübing, MATTOS, Pedro Lincoln C L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 301-320, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades - Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2005.

GRAETZ, Fiona.; SMITH, Aaron. C. T. Duality Theory and Organizing Forms in Change Management. **Journal of Change Management**, v. 9, n. 1, p. 9–25, 2009.

HALLER, Stephan; KARNOUSKOS, Stamatis; SCHROTH, Christoph. The Internet of Things in an Enterprise Context. **Future Internet – FIS 2008**, V. 5468, p. 14–28, 2008.

HERMANN, Mario; PENTEK, Tobias; OTTO, Boris. Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. **Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)**, p. 3928-3937, 2016.

HECKLAU, Fabian *et al.* Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. **Procedia – CIRP**, v. 54, p. 1 – 6, 2016.

JUNIOR, Thomas Wood; FILHO, Vicente Picarelli. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

JOHNSON, Richard D.; LUKASZEWSKI, Kimberly M.; STONE, Dianna L. The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology and HR Processes. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 38, p. 533 – 553, 2016.

KAGERMANN, Henning; WAHLSTER, Wolfgang; HELBIG, Johannes. Securing the future of German manufacturing industry - recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group. **National Academy of Science and Engineering**, p. 1 – 84, 2013.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais – Um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU. Editora Pedagógica e Universitária, 1980.

LASI, Heiner. *et al.* Industry 4.0. **Business & Information Systems Engineering**, p. 239-242, 2014.

LARKIN, James. HR Digital Disruption: The Biggest Wave of Transformation in Decades. **Strategic HR Review**, v. 16, n. 2, p.55 – 59, 2017.

LEE, Jay; BAGHERI, Behrad; KAO, Hung-An. A Cyber-Physical Systems Architecture for Industry 4.0 - Based Manufacturing Systems. **Manufacturing Letters**, v. 3, p. 18 - 23, 2015.

LEE, MinHawa *et al.* How to Respond to the Fourth Industrial Revolution, or the Second Information Technology Revolution? Dynamic New Combinations between Technology, Market, and Society through Open Innovation. **Journal of Open Innovation**, v. 4, n. 21, p. 1 – 24, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Pierre. **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATT, Christian; HESS, Thomas; BENLIAN, Alexander. Digital Transformation Strategies. **Bus Inf Syst Eng**, v. 57, n. 5, p. 339 – 343, 2015.

MIHALCEA, Alina Daniela. Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, v. 5, n. 2, p. 289 – 306, 2017.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MITCHELL, Rebecca; OBEIDAT, Shatha; BRAY, Mark. The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of high-performance Human Resource Practices. **Human Resource Management**, v. 52, n. 6, p. 899 – 921, 2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MÓSCA, Hugo Motta Barcêllo; CEREJA, José Ricardo; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira Bastos. **Gestão de Pessoas nas Organizações Contemporâneas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PERTER, Mell, GRANCE, Timothy. The NIST Definition of Cloud Computing - Recommendations of the National Institute of Standards and Technology. **Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology**, 2011.

RENNUNG, Frank; LUMINOSU, Caius Tudor; DRAGHICI, Anca. Service Provision in the Framework of Industry 4.0. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 221, p. 372 – 377, 2016.

PARLAMENTO EUROPEU. Industry 4.0. **União Europeia**, 2016.

PEREIRA, A. C.; ROMERO, F. A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept. **Procedia Manufacturing**, v. 13, p. 1206 – 1214, 2017.

POSADA, Jorge *et al.* Visual Computing as a Key Enabling Technology for Industrie 4.0 and Industrial Internet. **IEEE Computer Graphics and Applications**, v. 35, n. 2, p. 26 - 40, 2015.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2016.

SHAMIM, Saqib *et al.* Management Approaches for Industry 4.0: A Human Resource Management Perspective. **IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)**, 2016.

SHROUF, F.; ORDIERES, J.; MIRAGLIOTTA, G. Smart Factories in Industry 4.0: A Review of the Concept and of Energy Management Approached in Production Based on the Internet of Things Paradigm. **IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, p. 697 – 701, 2014.

SINE, W. D.; MITSUHASHI, H.; KIRSCH, D. A. Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 121 - 132, 2006.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, 2008.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Thomas; RUCKDESCHEL, Clare. Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations. **Performance improvement**, v. 37, n. 7, p. 56 – 59, 1998.

STONE, Dianna L. *et al.* The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. **Human Resource Management Review**, v. 25, p. 216 – 231, 2015.

STROHMEIER, Stefan. Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. **German Journal of Human Resource Management**, p. 1 – 21, 2020.

TAIPALE, Aleksi. From Administrative to Strategic Human Resource Management: A Case

Study of Factors Affecting the Transformation. **Aalto University - Degree Programme in Industrial Engineering and Management**, p. 1 – 76, 2016.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2009.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOMANNA, Tanjim *et al.* Impact of Information System on Transformation of Human Resource Performance: An Exploratory Study in Oromia Radio and Television Organization. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v. 6, p. 37 – 52, 2018.

ULRICH, Dave *et al.* **RH de Dentro para Fora: Seis Competências para o Futuro da Área de Recursos Humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ULRICH, David. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

WEBER, Max. **The Theory of Social and Economic Organization**. Londres: Oxford University Press, 1947.

YILMAZ, Ilker Güven; AYGÜN, Doğu; TANRIKULU, Zuhail. Social Media's Perspective on Industry 4.0: A Twitter Analysis. **Social Networking**, v. 6, p. 251-261, 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHONG Ray Y. *et al.* Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review. **Engineering**, v. 3, p. 616 – 630, 2017.

ANEXO 1

Formulário de entrevista

Identificação

Nome Empresa:

Tempo de atuação da empresa:

Sexo:

Idade:

Cargo:

Tempo de atuação na empresa:

Bloco 1: Conhecimento das principais atividades e objetivos da organização

Objetivo: Identificar a atuação da organização, seus propósitos, visão, valores e mudanças estruturais.

1) Qual a atividade principal da empresa? O que ela realmente faz?

2) Qual é a visão da empresa e valores da empresa?

Bloco 2: Características Organizacionais

Objetivo: Investigar se a organização está estruturada no modelo de Organização burocrática/mecânica, orgânica ou transformação digital.

Estrutura Organizacional

3) Como é a estrutura da organização, onde você atua? Cite brevemente.

- Como estão estruturado os colaboradores na organização? Existe lideranças? Quantas lideranças a empresa apresenta?

Autonomia para tomada de decisão

4) Como as decisões são tomadas na organização?

- Você considera que os gestores têm autonomia o suficiente para tomada de decisão sem a aprovação de superiores? Ou caracterizaria a hierarquia como *Top-Down*? Se possível, cite exemplos de decisões tomadas recentemente.
- Você considera a tomada de decisão rápida na sua organização?
- Os processos decisórios planejados ou mais ágeis e imediatos.
- Exemplifique decisões tomadas recentemente.

- As pessoas assumem a responsabilidade também nas tomadas de decisões estratégicas?
- Acontece interação entre a diretoria e os colaboradores para tomada de decisão ou geralmente essas decisões ficam centralizadas na alta gestão.

Valor a iniciativa do indivíduo ou equipe

5) A organização valoriza a iniciativa do indivíduo ou da equipe? De que forma?

Características identificadas na empresa mais voltadas a estabilidade, especialização ou flexibilidade, agilidade e adaptabilidade

6) A empresa implementou sistemas inteligentes para eficácia da gestão de pessoas e da organização?

Cargos e Tarefas

7) Como as tarefas são definidas na organização?

- Na empresa as tarefas são formalmente definidas? Ou há informalidade para realização da mesma? Poderia exemplificar o funcionamento de algumas tarefas?

Cultura Organizacional

8) Como você caracteriza a cultura da sua organização?

- A cultura é disseminada entre os colaboradores?

Comunicação da empresa

9) Como a comunicação acontece dentro da empresa?

- As normas e procedimentos da empresa são colocados de forma *top-down* (cima para baixo) ou há uma informalidade de comunicação entre as pessoas? Exemplifique.
- O conhecimento técnico e organizacional está disponível na alta gestão, e são eles que tomam as decisões adequadas às devidas unidades de negócios?
- Procuram fazer a transferência e compartilhamento de conhecimento? Se sim, de que forma?

Foco nas pessoas

10) Quais são as atividades desempenhada pelo setor de RH na organização?

- Em sua opinião, a empresa dispõe de um RH estratégico focado no desenvolvimento das pessoas ou se limita mais a um departamento pessoal com atividades operacionais?
- O que você considera que a empresa tem como diferencial para a gestão dos colaboradores?
- As atividades do RH passaram por mudanças ao longo do tempo da organização?

Ambiente

11) Como a organização busca estimular conhecimentos entre os colaboradores?

- Acontecem de forma contínua?
- Envolvem as equipes com elas mesmas ou com outras organizações fazendo *benchmarking* e trocas de experiência constante?
- A forma como a empresa é *layoutizada* internamente (ambiência), como a disposição de mesas, salas, entre outros, gera engajamento e fomenta uma colaboração entre as equipes? Você faria mudanças?

Bloco 3: Práticas de Gestão de Pessoas

Recrutamento e seleção

12) Como é realizado o processo de recrutamento na organização?

- Quais ferramentas a organização utiliza para o processo de recrutamento?
- Quem realiza o processo de recrutamento e seleção?
- Qual é o objetivo do processo de recrutamento e seleção?
- O processo de recrutamento, como é realizado? Como ocorre o anúncio da vaga? É realizado recrutamento interno?

13) O processo de seleção, como é realizado?

- O que é esperado do candidato à organização?

Avaliação de desempenho

14) Como é realizado a avaliação dos colaboradores?

- O que é avaliado?
- Qual é o objetivo da avaliação?
- A avaliação é padronizada a todos os colaboradores?
- Qual é a periodicidade das avaliações?
- Onde ocorre o preenchimento da avaliação?

- É realizado a análise da avaliação? Os colaboradores recebem os resultados das avaliações?
- É realizado acompanhamento após a avaliação? Qual é a periodicidade?

Treinamento e Desenvolvimento

15) Os colaboradores recebem treinamentos?

- Qual é a periodicidade dos treinamentos?
- Como os treinamentos são selecionados?
- Como são realizados os treinamentos?
- Quais são os propósitos dos treinamentos?

Remuneração

16) Qual tipo de remuneração a organização utiliza (direta e/ou indireta)?

- Como a remuneração é definida? Individualizada ou igual a todos os colaboradores/mesmo cargo?
- Leva em consideração outros fatores como avaliação de desempenho e metas?
- Considera as preferências do colaborador?

Carreira e sucessão (trajetória do colaborador)

17) Como ocorre o processo de carreira e sucessão dos colaboradores?

- Quais são os aspectos considerados no processo de encarreiramento e sucessão?
- Como ocorre o processo de sucessão na organização?
- O que é levado em consideração no processo de carreira e sucessão?