

Harvard Business Review

BRASIL



FEVEREIRO 2012
R\$ 39,90 hbrbr.com.br



23 **Lista HBR**

Ideias audaciosas para 2012

46 **Gestão de pessoas**

Quem realmente toma
as grandes decisões
em sua empresa?

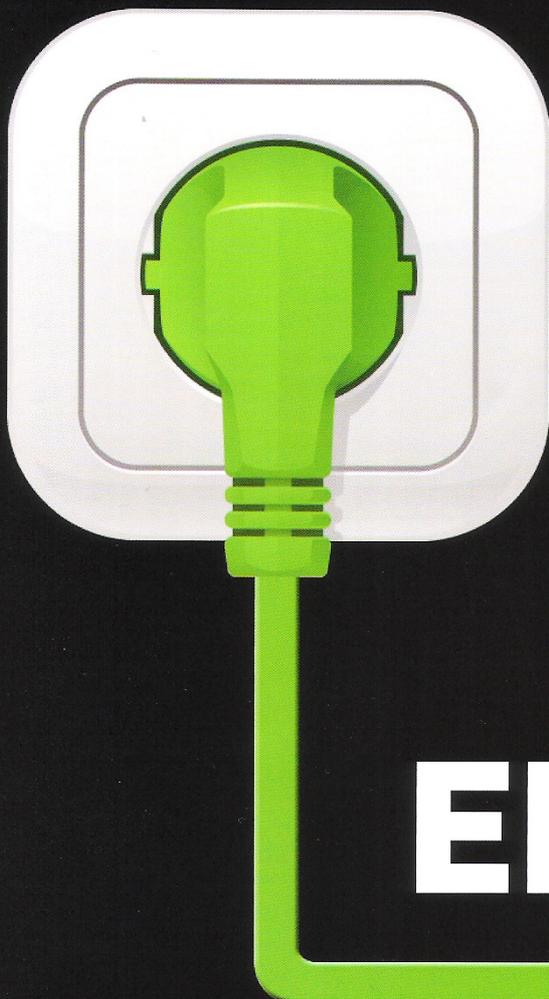
Bob Frisch

64 **Edição Brasil**

Treinamento *versus*
aprendizado

Sérgio Mônico e Rolando Pelliccia

ESPECIAL GESTÃO DE PESSOAS



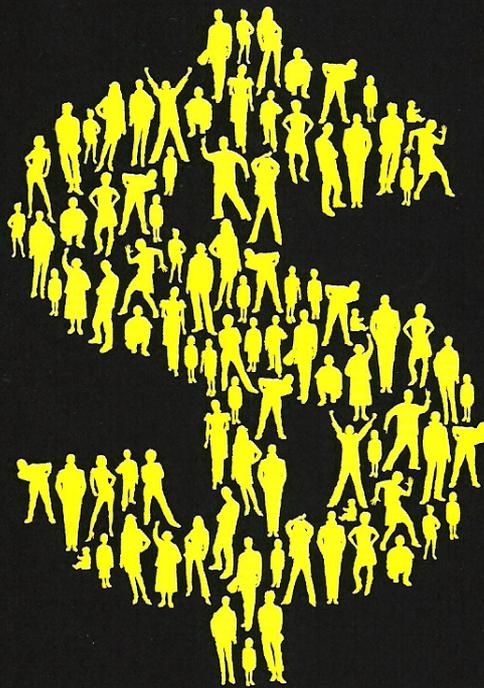
GENTE: ENERGIA QUE LIGA A EMPRESA

ISSN 0717-9660



7 808766 400002

COMO CONTRATAR





Luana Bichuetti (luana.bichuetti@Booz.com) é consultora do escritório da Booz & Company em Nova York. Atuou no Instituto Empreender Endeavor no Brasil, A.T. Kearney e AON Europe. Formada em administração pela Fundação Getúlio Vargas e tem MBA pela Harvard Business School. Faz parte do conselho de um novo fundo de venture & growth equity norte-americano, onde provê aconselhamento sobre investimentos em start-ups no Brasil.

José Luiz Bichuetti (jose.bichuetti@unicoba.com.br), engenheiro eletrônico pelo ITA, é vice-presidente do grupo Unicoba e autor do livro *Gestão de pessoas não é com o RH*. Foi CEO de empresas nacionais e multinacionais, sócio da Arthur D. Little, da Booz, Allen & Hamilton e da Valuepoint. Cursou o OPM-Owners/Presidents Management Program da Harvard Business School e foi membro do Global Board de sua associação de ex-alunos.

E MANTER AS PESSOAS CERTAS NA SUA START-UP

Um guia para ajudar os empreendedores a resolver um dos pontos mais sensíveis de um novo negócio: gestão de gente. *Luana Bichuetti e José Luiz Bichuetti*

Começar um negócio pode ser fácil — bastam uma boa ideia e alguns recursos financeiros. É uma combinação de sonho, vontade, iniciativa e perseverança. Mas obter sucesso é outra história: seu principal ingrediente são a atração e composição das equipes, com gente competente, engajada, motivada e de espírito empreendedor para, juntamente com os investidores, consolidar sua visão. Sem o pessoal certo, é impossível materializar suas ideias.

Pesquisamos, em janeiro 2012, cases de jovens start-ups no Brasil que estão passando por crescimento acelerado. Num dos casos, em um ano, o quadro de colaboradores saiu de meia dúzia para 800 pessoas! Como definir as necessidades de gente, atraí-las, selecioná-las, remunerá-las, desenvolvê-las, motivá-las e mantê-las é um desafio que vai muito além da criatividade — principalmente quando diversos setores passam por expansão, necessitam de talentos e muitos negócios novos são criados. Para as start-ups, há um problema adicional: como atrair pessoas quando o recrutamento começa, muitas vezes, antes mesmo de a empresa ter um nome e uma sede? Quando ainda existe apenas um plano de negócios, alguns recursos financeiros e a vontade de empreendedores muito jovens?

As start-ups brasileiras pesquisadas que serviram de base para a elaboração deste artigo estão no ramo de negócios online. Os motivos pelos quais elegemos este setor são simples: tem potencial de crescimento acelerado; exerce forte influência nos hábitos de compra dos consumidores; tem necessidade de gente com conhecimentos e maturidade diversos — o ideal é um mix de gerações, mas a concentração de gente jovem representa um desafio de adequação cultural aos mais velhos e experientes; demanda profissionais de diferentes níveis hierárquicos; e apresenta necessidade de aprender um jeito diferente de trabalhar.

PERFIL DAS PESQUISADAS

	OPPA	VIAJANET	DAFITI	BRANDSCLUB
FUNDADORES E SÓCIOS	Max Reichel, 29 anos, alemão, com MBA pela Harvard. Veio para o Brasil com a MacKinsey e saiu para formular um business plan e buscar investidores para materializar o sonho de um negócio na internet. Único fundador.	Bob Rossato, 37 anos. Administrador com MBA pela FGV, ex-funcionário da Carlson Wagonlit Travel, Decolar.com e Panamericano Viagens. Alex Todres, 31 anos, também ex-Decolar e Panamericano Viagens. Ambos são brasileiros.	Malte Horeysek, 30 anos, alemão, com MBA pela Harvard. Veio contratado por um fundo de venture capital, sem falar português. Ex-Siemens Mobile Networks e BCG. Cofundadores: Malte Huffmann, ex-BCG, Philipp Povel e Thibaud Lecuyer, ambos ex-JP Morgan.	Olivier Grinda, 26 anos, francês, economista pela University of Miami. Trouxe a ideia, sem falar português. Foi cofundador da ClickOn e da Shoes4you. Cofundadores: Paulo Humberg, Roberto Jalonetsky e Vasco Crivelli.
O NEGÓCIO	Comércio online de móveis e objetos decorativos.	Agência de viagens online – passagens, hotéis, pacotes turísticos.	Loja de moda online, com várias categorias de produtos.	Venda online de marcas de qualidade, com desconto.
FUNDING	Fundo de venture capital Monashees (Brasil).	Inicialmente, do fundo venture capital Travel Investment Technology (EUA) e depois do RedPoint Ventures (EUA) e General Catalyst (EUA).	Rocket Internet (Alemanha).	Inicialmente, “angels investors” e, posteriormente, Naspers (fundo da África do Sul).
INÍCIO DA ESTRUTURAÇÃO	Julho 2011	Março 2009	Outubro 2010	Janeiro 2009
LANÇAMENTO AO MERCADO	Dezembro 2011	Novembro 2009	Janeiro 2011	Março 2009
COLABORADORES DIRETOS (EM DEZEMBRO DE 2011)	35	220	800	250
PRINCIPAL DESAFIO	Encontrar fornecedores de qualidade que confiassem no empreendedor e acreditassem na ideia, atendendo exigências de qualidade e prazo.	Formar a equipe com as pessoas corretas para cada posição e adequar a operação a uma realidade diferente a cada dia.	Adaptar-se a esse negócio sem sequer ter o hábito de comprar online, num país e língua diferentes, e recrutar pessoas sem ter nome e website.	Aprender sobre o negócio enquanto o operava, sem dominar o português e sem network local. Os fundadores tinham a ideia, mas não conheciam o negócio.
SITE	www.oppa.com.br	www.viajanet.com.br	www.dafiti.com.br	www.brandsclub.com.br

Existe uma cadeia de valor na gestão de pessoas, da atração à retenção, que os gestores precisam estruturar e entender muito bem, para que tenham a bordo as equipes desejadas. Mas, numa start-up, a contratação das pessoas começa geralmente de uma maneira informal, com base na intuição do empreendedor, ou em alguns parâmetros por ele definidos por meio de benchmarks e sua experiência própria. Atrair pessoas nesses casos é uma verdadeira arte, pois é preciso, entre outras coisas, convencer os

candidatos de que a empresa é um excelente lugar para trabalhar e que nela é possível se realizar pessoal e profissionalmente. E, no exercício dessa arte, o empreendedor tem que usar toda sua capacidade para transmitir segurança e credibilidade a esses candidatos, pois o que está “vendendo” ainda são sonhos.

Fatores comuns

Entre as start-ups pesquisadas, identificamos seis fatores importantes em comum na gestão de pessoas:

sua observância, ou menosprezo, pode ditar o sucesso ou o fracasso do empreendimento. São eles:

1 Imersão total dos fundadores

A seleção das pessoas envolve intensamente os fundadores. Eles buscam colaboradores em suas redes de relacionamentos e nos primeiros meses entrevistam pessoalmente todos os candidatos. No dia a dia da empresa, investem muito tempo na orientação das equipes, implantando a semente da cultura organizacional que querem fazer prevalecer na empresa.

Na Oppa, recém-inaugurada, o fundador Max ainda participa com empenho dos processos de seleção de candidatos — especialmente para posições superiores ou para aquelas que são chave para a empresa — e participa de todas as reuniões. Nas demais empresas, o processo foi similar até que, em determinado momento do crescimento, foi necessário delegar atividades e implantar processos que garantiam supervisão e envolvimento adequado dos fundadores.

2 Equipes ecléticas e muito dedicadas

Enquanto algumas start-ups buscam inicialmente profissionais mais generalistas e mais jovens, outras contratam, desde o início, especialistas mais experientes. Em todos os casos esses profissionais precisam ser ecléticos para atuar em diferentes funções ou auxiliar colegas de outras áreas. O objetivo é encontrar e contratar pessoas realmente dispostas a se dedicar à empresa, a trabalhar muitas horas e até finais de semanas.

As empresas fundadas por Olivier (BrandsClub, ClickOn e Shoes4You) buscaram a contratação de funcionários que não só possuíam conhecimento e know-how complementar aos dos fundadores (como, por exemplo, tecnologia), mas também com disposição para auxiliar em outras áreas da empresa. A ideia não é pensar em tarefas ou funções, mas sim no objetivo comum e em como trabalhar juntos para alcançá-lo. A dedicação é necessária desde o início, fator fundamental para que empreendedores e colaboradores entendam o negócio e o façam deslançar (apesar de haver um business plan, no começo nem os próprios fundadores da empresa conhecem o negócio a fundo).

3 Estruturação gradual

No início, a estrutura da empresa, assim como seus processos de gestão de pessoas, é mais informal, dando flexibilidade

para adaptações necessárias ao rápido crescimento. Todas, entretanto, definem alguns parâmetros relativos a funções e remuneração, com base em experiência anterior ou benchmark de mercado, para balizar as primeiras contratações. À medida que a empresa cresce, estabelece políticas e processos mais estruturados, com a contratação de gestores de RH.

A Viajanet começou sem processos formais, com a contratação de generalistas jovens que se identificaram com a visão da empresa (80% dos contatos vieram das networks do fundador, amigos e colaboradores). Com o crescimento, a empresa foi segmentada e foram contratadas pessoas mais velhas para a média gerência (30-40 anos), com mais experiência e diferentes conhecimentos. Hoje, a empresa já tem uma área de RH e os processos estão sendo formalizados, incluindo políticas de seleção (com testes estruturados) e de contratação.

4 Motivação pelo sonho

Um dos maiores desafios é atrair talentos e motivá-los a dedicar-se intensamente e permanecer na empresa com seu crescimento. O sonho de ver uma ideia tornar-se realidade da qual eles fazem parte, crescer com a empresa e possivelmente tornar-se sócio um dia é o grande motivador usado pelos empreendedores para conquistar e manter suas equipes.

A Dafiti iniciou seu processo de contratação quando ainda não tinha marca nem escritório definidos, assim como muitas outras start-ups. A principal promessa da empresa, portanto, era um sonho, baseado na credibilidade dos fundadores e investidores. No final do primeiro mês, a Dafiti já tinha uma equipe de 36 pessoas em compras, operações, marketing, tecnologia e administração, das quais a grande maioria vinha com experiência no setor à procura de novas ideias e oportunidades.

5 Remuneração por desafio

Uma remuneração fixa, competitiva em relação ao mercado, é combinada com remuneração variável para as posições gerenciais e também para outras posições. Metas desafiadoras e sistemas de bonificação são estabelecidos.

Na Viajanet, por exemplo, todas as pessoas têm metas desafiadoras e sistema de bonificação, até as da base da pirâmide. A BrandsClub também usa o processo de avaliação como oportunidade para identificar lacunas de desempenho e prover suporte para as pessoas, especialmente na base da pirâmide,

Além dos conselhos colhidos junto aos empreendedores, também conversamos com a equipe do IG Expansión, uma holding de investimentos especializada na criação e desenvolvimento de novas empresas no Brasil, América Latina e Espanha. O grupo tem capital investido em diversas start-ups e, portanto, muita experiência em gestão de pessoas nessas companhias. As observações e recomendações do IG Expansión coincidem com muitas feitas pelos empreendedores. Para começar, o empreendedor deve contratar pessoas com quem simpatize e com quem possa desenvolver um bom relacionamento. Afinal, o sucesso da empresa é altamente dependente das primeiras pessoas que se juntam ao grupo.

Mas o IG recomenda cuidado na hora de desenvolver processos e incentivos para atrair as melhores pessoas. Uma dica é recrutar quem já tenha passado por processos de seleção em organizações de ponta. Em uma start-up, o impacto de uma contratação mal-sucedida é substancialmente maior do que em uma grande corporação. Por isso, os sócios devem recorrer às melhores práticas de contratação e gestão de recursos humanos. Por exemplo: buscar referências sobre as pessoas e compartilhar todas as informações necessárias para que tanto a empresa como o potencial novo colaborador tomem a melhor decisão.

pois acredita que podem superar desafios e aprimorar desempenho.



Agilidade

Agilidade faz parte do DNA de qualquer start-up. É um dos maiores desafios dos fundadores fazer com que os profissionais mais experientes absorvam essa cultura, pois geralmente eles vêm de negócios semelhantes, mas convencionais, onde os processos decisórios podem ser mais lentos.

Os empreendedores ressaltam que, nos dias de hoje, agilidade vai além do poder de entrega — inclui também habilidade de entender e se adaptar rapidamente a mudanças da empresa, setor e mercado. Para promover e viabilizar isso, a Dafiti, por exemplo, implantou uma prática de “open feedback”, para poder dar orientação continuada às pessoas, estimulando a agilidade do trabalho.

Cultura empresarial

Nossa observação mostrou que há grande correlação entre a gestão e a formação de cultura empresarial desde o início das operações. A cultura desejada pelos fundadores determina o perfil de pessoas buscado e, se os fundadores não cuidarem desse aspecto, as culturas dos que chegam podem ser conflitantes e distorcer o DNA que os empreendedores querem que prevaleça.

Três das start-ups analisadas começaram suas operações com poucos processos estruturados e uma gestão mais informal dos colaboradores. Nesses casos, percebemos maior influência dos primeiros colaboradores na formação da cultura da empresa, mas a visão e o comportamento dos fundadores, muito próximos a todas as pessoas, sempre prevaleceu. Num outro caso, com os processos de gestão mais definidos desde o início, o rápido crescimento levou a um mix de culturas que influenciou a formação de silos, fato reconhecido pelos fundadores — com a existência de processos formais, sentiam menos necessidade de administrar os aspectos informais da empresa. Agora, começaram um trabalho de unificação dessa cultura, orientado para o modelo desejado. Isso não significa que uma start-up não deva ter processos formais desde o início, mas sim que há sinais que indicam que o envolvimento das pessoas na formação da empresa, especialmente de seus fundadores, é essencial para forjar a cultura desejada.

O empreendedor precisa assegurar-se sempre de que a cultura empresarial que ele quer que prevaleça na empresa, principalmente no que diz respeito ao tratamento dado aos seus colaboradores, seja absorvida por seus gestores e consolidada em toda a organização; valores intangíveis são tão ou mais importantes que os valores tangíveis da organização.

Comunicação é fundamental

De acordo com a nossa própria experiência, manter processos de comunicação sadios e transparentes é fundamental para as start-ups. Uma das vantagens é evitar a proliferação da “rádio peão” — quando os colaboradores criam e dissipam suas próprias versões das informações.

Recomendamos também aos sócios a realização de reuniões — mensais no início, trimestrais depois — com os gestores. O objetivo é assegurar que todos recebam as mensagens adequadas sobre a evolução da empresa, seus desafios, o que se espera deles e, principalmente, consolidar a cultura de gestão desejada.

Almoços periódicos informais com líderes de diferentes áreas da empresa, sem a presença de seus chefes — para trocar ideias, prover informações (mas não sugestões nem instruções, o que deverá ser feito aos respectivos superiores desses gerentes) — também devem ser agendados.

Eventos como “cafés da manhã com o CEO”, para o qual são convidados funcionários da base da pirâmide, para que recebam

mensagens diretas da alta administração e possam também exprimir suas ideias e anseios, aproximam os colaboradores da alma da companhia. Esses “cafés” devem excluir os gestores e incluir apenas o líder de RH. Após a reunião, o sócio deve escolher alguns tópicos levantados e agir rapidamente para resolvê-los, para que os trabalhadores sintam que são escutados e valorizados.

À medida que a empresa cresce, também mudam as necessidades em relação ao perfil de colaboradores. É importante analisar essas mudanças e respectivas necessidades continuamente. O empreendedor deve oferecer, aos que começaram com ele, oportunidades de também evoluírem e mudarem, para que continuem motivados a crescer.

Por último, uma recomendação direta: não tenha medo de inovar na gestão de pessoas. Escute seus funcionários. E lembre-se: cada caso, empresa e empreendedor são únicos. Diferentes abordagens funcionam em diferentes empresas e culturas. Portanto, busque aquilo que for melhor para você e seus colaboradores.

Aprenda com os fundadores — o que fazer e o que não fazer

Além desses fatores que observamos e listamos anteriormente, os próprios fundadores também têm sua lista do que fazer e do que evitar, quando se trata de gestão de pessoas em uma start-up. Vale a pena considerá-las, pois a experiência bem-sucedida pode contribuir para o desenvolvimento de futuras start-ups.

Faça

- Comece com uma autoavaliação — reconheça e aceite em quais áreas você é bom e em quais não é. Seja honesto com você mesmo. Pergunte se seus sócios também fazem isso. Busque atributos complementares aos seus em seus sócios, mas não personalidades e interesses muito diferentes. Torne-se amigo deles.
- Acredite na sua própria história e visão, lute por elas — seja tão inspirador quanto possível, pois assim as pessoas acreditarão em você.
- Busque colaboradores complementares — as competências e habilidades das pessoas contratadas devem se somar às dos sócios.
- Envolve as pessoas — quem faz o sucesso da empresa são elas.
- Busque gente com brilho nos olhos e espírito empreendedor — é preciso garra, disposição para vestir a camisa, fazer de tudo e dedicar-se integralmente.
- Construa equipes que tenham representantes de várias gerações.
- Seja ágil — principalmente no início do negócio, contrate imediatamente quando encontrar a pessoa com o perfil desejado; teste-a no primeiro mês. Se não satisfizer, não hesite em dispensá-la.
- Seja transparente — quando necessário demitir, faça isso sem surpresas e explique os motivos para a equipe; comunique pessoalmente a decisão ao demitido.
- Seja flexível — reverta suas decisões imediatamente, quando não se sentir confortável.
- Seja claro — traduza seus princípios em regras fáceis de entender e seguir.
- Motive — garanta que toda a equipe tenha sempre uma visão do todo e não só da área onde trabalha. Faça com que as pessoas entendam por que estão fazendo seu trabalho. Explique sempre por que elas e seu trabalho são importantes para todos.

- Seja próximo — trate seus colaboradores com atenção pessoal, principalmente no início, quando possuem um contato direto com você. Invista tempo para que as pessoas entendam o que você quer e possam crescer com você. E, depois, estimule seus gestores a fazer o mesmo.

- Seja minucioso — faça “micro management” no início (apenas no início) para assegurar-se de que as atividades estão sendo realizadas e aprimorar seu entendimento da empresa.

- Delegue — mas cobre responsabilidade. Quando delegar, explique o que você quer e por quê. Se não obtiver o resultado esperado, explique por que não está de acordo com sua expectativa e oriente sobre a correção de rumo.

- Seja o exemplo — o que você fizer, seus colaboradores irão copiar. Se você chegar tarde sistematicamente, eles também chegarão, e você não terá moral para cobrá-los.

- Seja franco — dê e esteja aberto a feedbacks. Crie uma cultura de comunicação aberta entre pares, superiores e subordinados.

- Fique atento — incentive com bônus e participação em ações de forma planejada. Seu sucesso chama a atenção do mercado e competidores levam seu pessoal. Esteja preparado para perder pessoas e construa contingências para isso.

Não faça

- Evite formalidades no início para que você tenha agilidade, principalmente em decisões sobre pessoas. Mas não confunda agilidade com pressa.

- Evite a formação de corporativismo e de feudos.

- Não permita que as pessoas trabalhem bitoladas, com visões limitadas a suas funções.

- Não promova rapidamente, pois você não poderá reverter essa situação e poderá perder pessoas valiosas.

- Não dê ouvidos a pessoas que dizem “você não conseguirá fazer isso”.

- Não se acomode quando atingir objetivos e não permita que suas equipes façam isso. Vocês poderão perder foco.

- Demande trabalho árduo de seus colaboradores, mas não “acabe” com eles, a ponto de levá-los a um estado de fadiga. ❏

HBR Reprint R1202G-P

Para pedidos, página 22

Start-up é um termo em inglês (significa “começar”, “dar a partida”) que se refere a uma empresa jovem, com histórico operacional recente. O termo ganhou popularidade no Brasil no começo dos anos 2000, na época em que proliferaram empresas “pontocom”, e, portanto, costuma ser associado a novas empresas da área de tecnologia com baixos custos e investimentos iniciais e alto potencial de crescimento e retorno (embora o termo não seja restrito a elas). As start-ups nascem a partir de uma ideia de produto e/ou modelo de negócio inovadora, que na maioria das vezes é fruto do sonho de empreendedores individuais. O capital inicial é proporcionado pelo próprio empreendedor ou por investidores, como angel investors ou fundos de venture capital que, além de recursos, ajudam na gestão e tornam-se sócios do empreendedor até que o negócio cresça.