

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Mestrado de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

A Compatibilização do grau de formalização da Gestão de Recursos
Humanos e a flexibilidade de uma start-up de IT

Mariana Fraga Andrade Silva Janicas

Dissertação apresentada para conclusão do
Mestrado de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador:

Professor Nelson Campos Ramalho

Outubro de 2017



**A Compatibilização do grau de formalização da
Gestão de Recursos Humanos e a flexibilidade de
uma start-up de IT**

**Outubro
2017**

Índice	
Agradecimentos	4
Abstract	5
Resumo	6
Introdução	7
II- Enquadramento teórico	9
2.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos e mudança organizacional	9
2.2. Controlo de gestão: Formalização e Flexibilidade	14
2.3. Práticas de Recursos Humanos	16
III- Método	17
3.1. Procedimento	19
3.2. Caracterização do objeto empírico	19
3.3. Recolha de dados	23
3.4. Dicionário de Categorias	28
IV-Resultados	29
X- Discussão e Conclusões	34
XI- Referências bibliográficas	37

Agradecimentos

Quero agradecer desde já a oportunidade de poder desenvolver esta tese de mestrado e de ter tido a oportunidade de fazê-la numa área que gosto. Demonstro o meu profundo agradecimento ao meu Orientador Professor Nelson Ramalho, por ter sempre acreditado em mim e por toda a ajuda que me deu. Mostrou-se sempre muito disponível e foi sempre muito motivador.

À start-up de IT que foi alvo deste estudo, o meu muito obrigada por toda a disponibilidade para a realização deste projeto, visto que sem esta abertura o mesmo não seria possível.

Um muito obrigada ao meu marido, por todo o apoio, força e dedicação durante o desenvolvimento da minha tese. Agradeço também a toda a minha família por estarem ao meu lado. Por último agradeço às minhas amigas, em especial à minha amiga Catarina Almeida, pela força que me deu e por ter relido a minha tese e dado as suas opiniões para melhorar a mesma.

Abstract

This study analyses two major topics, the organizational flexibility of IT companies and the formalization of human resources management. An IT start-up created in 2012 with 17 collaborators was analyzed with the aim of realizing how it is possible to reconcile the flexibility of a start-up with the degree of formalization of human resources management. For this, all collaborators were interviewed based on an interview script. Content analysis was conducted to assess the changes in the organization. These changes intend to analyze the company in three phases: the time the company had 10 collaborators, currently, and prospectively in five years. Findings show a misalignment between what collaborators want (less flexibility in the sense of having greater control over time and resources) and what the company is willing to formalize.

Key words: Flexibility, formalization and start-up

Resumo

Esta tese analisa duas grandes temáticas, a flexibilidade organizacional das empresas de IT e a formalização da Gestão de Recursos Humanos. Foi analisada uma start-up de IT criada em 2012 com 17 colaboradores com o objetivo de perceber de que forma é possível compatibilizar a flexibilidade de uma *start-up* com o grau de formalização da Gestão de Recursos Humanos. Para isso foram feitas entrevistas a todos os colaboradores tendo por base um guião de entrevista, Com base na análise de conteúdo pode-se aferir as mudanças da organização ao longo do tempo. Estas mudanças pretendem analisar a empresa em três fases: o momento em que a empresa tinha 10 colaboradores, atualmente e a sua prospetiva daqui a 5 anos. Os resultados mostram um desalinhamento entre o que os colaboradores desejam (menor flexibilidade no sentido de ter maior controlo sobre o tempo e recursos) e o que a empresa está disposta a formalizar.

Palavras-chave: Flexibilidade, Formalização e *Start-up*

Introdução

As micro, pequenas e médias empresas (PME), são a maior alavanca da economia europeia e revelam-se fundamentais para a criação de postos de trabalho, desenvolvimento do espírito empresarial e promoção da inovação na União Europeia. Estes fatores são fundamentais para a promoção da competitividade no emprego (Verheugen, 2013 – Político Europeu).

A corrente de pesquisa dos últimos anos sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos em PMEs indicam que estas empresas são informais e por conseguinte as suas práticas de Recursos Humanos também o são (Kok & Ulhaner, 2001). Salvaguardam estes autores que algumas bases recentes de pesquisa mostram que existem exceções e que não podemos generalizar.

A literatura de empreendedorismo documentou uma ligação entre o crescimento da empresa inicial e o seu fundador (Chandler & Jansen, 1992). A fundamentação que é dada para esta regularidade empírica é que as características psicológicas dos empresários bastante vinculadas, permitem uma fluidez clara para novos negócios, mas o mesmo não acontece no se refere à formalidade necessária para o crescimento. Há uma correlação entre o nível de Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) e a probabilidade da rotatividade dos CEOs. Os fundadores que apostam menos nos Sistemas de Controlo de Gestão são substituídos em menos tempo, isto é caracterizado pela dificuldade que eles (CEOs) demonstram em passarem a Gestores (Simons, 1995). No decorrer do estudo será aprofundada a temática de Sistemas de Controlo de Gestão.

O mercado está em constante mudança, pelo que a estabilidade organizacional é algo bastante provisório, considerando-se também o instável equilíbrio de forças entre os diferentes grupos um fator. Os fatores externos tais como questões culturais, políticas, sociais e económicas são as razões fundamentais desta volatilidade (Bilhim, 2009).

Porém, o mercado está cada vez mais segmentado e complexo. Isto implica que as PMEs têm de encontrar os mecanismos de articulação / coordenação internos que lhes permitam lidar de forma eficaz e completa com os requisitos do mercado (ou seja, pelo princípio da variedade requerida, o esforço de integração correspondente à diferenciação, Lawrence & Lorsch, 1967), para o que contribui maior grau de padronização e, conseqüentemente, formalização.

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

No caso das práticas de Recursos Humanos, esta formalização pode ser contrária à necessária flexibilidade que os clientes ou fornecedores num mercado dinâmico e complexo exigem. Em acréscimo, quando consideramos as práticas de Recursos Humanos em pequenas empresas não podemos apenas observar a sua dimensão, como também devem ser considerados fatores como: a) estratégia, b) tecnologia, c) cultura e d) ambiente (Daft, 1998).

Este estudo reflete a análise de uma empresa de pequena dimensão da área de IT, em que o objetivo assenta em duas grandes temáticas. A formalização da Gestão de Recursos Humanos e a Flexibilidade das *start-ups* de IT. Os autores Delery e Shaw (2001) e Dyer e Reeves (1995), defendem que as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem melhorar o desempenho individual dos colaboradores, que por sua vez se poderá refletir em resultados positivos para a organização.

Sendo assim colocamos como pergunta de partida deste estudo: *“Em que medida o grau de formalização da Gestão de Recursos Humanos se pode compatibilizar com a flexibilidade de uma start-up de IT”*.

Para lhe dar resposta procedemos à revisão de literatura que cobre, primeiramente, a evolução da GRH, formalização e flexibilidade, sistemas de controlo de gestão, planeamento de gestão, mudança organizacional e prospectiva, clima organizacional, práticas de RH.

II- Enquadramento teórico

2.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos e mudança organizacional

Para uma compreensão mais pormenorizada das práticas de Recursos Humanos, é fundamental conceptualizar-se o que é a Gestão de Recursos Humanos. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) teve uma forte evolução na década de 80 do século XX, assumindo um papel estratégico na organização e afastando-se da área mais administrativa/financeira e burocrática. O seu papel passava por seis funções: administrativa, técnica, comercial, financeira, contabilística e segurança. Esta última não era considerada nas funções da área de pessoal, como exemplo segurança do trabalho e higiene, contudo estavam inseridos na área de segurança. Entre 1945 e 1975, assiste-se a uma fase fundamental porque passou a existir uma valorização das teorias das relações humanas, desenvolvimento organizacional e sócio técnico (Bilhim, 2009). Assistimos a uma mudança de paradigma, em que o foco passa a ser o pessoal, deixando de se considerar o paradigma de Ford que valorizava a dimensão produtiva (manual) dos trabalhadores mas considerava a intelectual (volitiva) um obstáculo. Na Europa apenas em 1947, passou a existir a profissionalização da função de técnico e de gestor de pessoal e em Portugal surgem no século XX as associações profissionais.

Constatamos uma alteração do nome de função de pessoal para Gestão de Recursos Humanos, traduzindo-se numa mudança de mentalidades, ou seja, deixamos de ver os colaboradores como um custo para a organização e passamos a ter uma nova realidade, em que estes são um bem necessário e que devem ser formados e desenvolvidos por forma a potenciar os seus conhecimentos e evolução dentro mesma, visto que geram tornam as organizações mais eficientes. São considerados os primeiros recursos estratégicos das organizações. As empresas enfrentam novos desafios como: a) tecnológicos; b) sociais; c) regulamentares; d) económicos e de f) globalização (Bilhim, 2009).

Em suma, a evolução dos Recursos Humanos, passou por quatro fases: 1) até 1945 a aposta era na área administrativa e contabilística; 2) entre 1945 e 1973, assistimos à fase das relações humanas e legal; 3) De 1973 a 1985 temos a fase de gestão integrada (com Peter

Drucker e Douglas McGregor); 4) a partir de 1985, inicia-se a fase de Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Atualmente a estratégia de uma organização não passa só pela vertente Económica que deve estar associada à GRH, ou seja, várias mudanças (culturais e práticas) tiveram de ocorrer para que os Recursos Humanos estivessem alinhados com a estratégia da empresa (Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas, 2006). Esta nova era dos RH emerge com os autores Frombrun, Tichy e Devana (1984), que defendem uma ligação direta entre os sistemas de RH e a estratégia da Organização em quatro áreas: a) Seleção; b) Avaliação Desempenho; c) Sistemas de Recompensas e d) Desenvolvimento / Formação. Estas quatro estão diretamente correlacionadas entre si, nunca descurando o ambiente externo e interno da organização.

A GRH pode ser entendida como um conjunto de práticas realizadas pelas funções de Recursos Humanos que levam a um determinado objetivo da empresa, sempre visando o bem-estar de ambas as partes. Tem como objetivo, gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando-o na estratégia global da organização.

A GRH está diretamente ligada e empenhada na mudança organizacional e dos colaboradores para que a organização seja eficiente, eficaz e economicamente sustentável, (Bilhim,2009). A mudança também pode ser entendida como uma alteração à estrutura ou na forma de funcionamento da organização, que visa tornar a empresa mais competitiva e ajustado tendo em conta as necessidades do mercado. Os fatores que levam à mudança são a natureza da força de trabalho, as novas tecnologias, os choques económicos e a globalização e concorrência (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007). A mudança organizacional pressupõe um diagnóstico da situação da empresa atualmente e do horizonte desejável para a mesma. O grande objetivo dos Recursos Humanos é dotar os colaboradores de ferramentas que lhe permitam atingir ao objetivo da organização (Bilhim, 2009).

As organizações passam por diferentes mudanças e por diferentes fases desde a sua conceção, Greiner (1998), criou um modelo que nos elucida das diferentes fases de crescimento que uma empresa pode ter e a capacidade de identificar os problemas para agir de forma antecipada. Na primeira fase deste modelo, as empresas passam por uma fase de crescimento por criatividade, trata-se um crescimento acelerado em que não há tempo para liderar nem para gerir,

considera-se uma crise de liderança. Na segunda fase deste modelo, o crescimento é feito através da Direção, existindo assim uma pessoa que cria normas, elabora a ordem funcional e a comunicação mais formal. A terceira fase deste modelo é a Crise de Controlo, em que não existe descentralização dos poderes por delegação, sendo que considero ser esta a fase em que a *start-up* de IT em estudo se encontra, visto que não pretendem descentralizar nenhuma área da GRH que lhe possa fazer perder o controlo.

São muitas as propostas de categorização dos ciclos de vida organizacional que surgem na literatura. Considerando a problemática deste estudo (flexibilidade versus formalização, e cultura de *start-ups*) entendemos oportuno tratar a apresentada por Quinn e Cameron (1983). Para estes autores, as várias propostas à data são incorporáveis em quatro fases. A primeira denomina-se como empreendedora que tem as seguintes características: a) estruturação de recursos e ideias; b) Fraco planeamento e coordenação; c) Formação de nichos de mercado e d) o CEO é detentor não só da gestão bem como do seu papel enquanto fundador. A segunda etapa é a Equipa que envolve diversos pressupostos: a) criação de uma estrutura e comunicação informal; b) um sentido de responsabilidade de equipa; c) os colaboradores despendem diversas horas para além do seu horário de trabalho; d) sentido de missão.

A empresa encontra-se num misto entre a primeira e a segunda fase, visto que age como uma *start-up* e teoricamente já não é. Apercebemo-nos que ainda está a estruturar ideias, objetivos, missão e estratégia da empresa. O planeamento e coordenação revelam ainda bastantes pontos de melhoria. Relativamente aos sócios da empresa, ainda assumem um papel bastante vincado de fundador e não tanto de gestores. Existiu recentemente a contratação de uma pessoa para gestão de projetos, contudo esta contratação não se revela suficiente para dar resposta a todas as necessidades das equipas, sendo ainda o apoio dos sócios. Da segunda etapa as características de sentido de missão/ estratégia /objetivos ainda estão a ser criados. No que toca ao *commitment* verificamos que devido à juvenilidade das equipas, o sentido de compromisso e responsabilidade é algo que está a ser trabalhado. A empresa revela ter interesse na formalização de algumas, pelo que recente fez a aquisição de um programa para registo de tarefas dos projetos, contudo identificamos que esse programa não corresponde a todas as necessidades da empresa. Atualmente são despendidas muitas horas pelos colaboradores com o objetivo dar resposta aos projetos existentes. A terceira fase – Controlo e Estabilização que consiste na formalização de

procedimentos e regras ainda não se encontra bem definida. A estrutura organizacional ainda apresenta algumas oscilações, devido às variações do número de colaboradores. Quanto à quarta fase é caracterizada como a Elaboração da Estrutura que consiste na conceção da estrutura organizacional, delegação de tarefas, adaptabilidade a novas realidades e renovação de conhecimentos (Quinn & Cameron, 1983).

Considerando os ciclos da vida desta organização, revela-se importante percebermos o seu impacto, que problemas trazem para a Gestão de Recursos Humanos. Os problemas dos ciclos de vida são a dimensão, idade ou taxa de crescimento da empresa, que intrinsecamente colocam desafios em diversas áreas que envolvem o posicionamento estratégico, as vendas/marketing, o desenvolvimento do produto, a gestão de projetos, contabilidade/financeira e a gestão de recursos humanos. Em suma, estes problemas estão maioritariamente relacionados com a gestão recursos humanos, são específicos da organização em estudo. Como forma de dar resposta aos problemas de GRH poderão ser implementadas práticas formais. Para os sócios das start-up, normalmente a GRH não é vista como um bem necessário e é colocada para segundo plano em detrimento da gestão global de negócio (Rutherford, Buller & McMullen, 2003). Como referido, a gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental para o sucesso e criação de valor competitivo para as empresas.

As organizações são confrontadas com diversos desafios que forçam os gestores à mudança. Estas são caracterizadas como as fases do ciclo de vida do negócio. Esta necessidade de adaptação surge da necessidade de maximização do negócio e dos recursos existentes.

Assistimos a uma influência da capacidade demonstrada pela empresa em agir em outras irá ditar o se será ou bem-sucedida nestas mudanças, Kiriri (2004). O autor Hanks et al. (1993), conceptualiza os diversos ciclos de vida como “configuração única de variáveis relacionadas ao contexto e estrutura da organização”. Pesquisas prévias demonstram a existência de várias categorias, não havendo um número consensual para as mesmas. Genericamente todos os modelos abordam as áreas que se seguem:

Podemos constatar a existência de três ciclos de vida do negócio. O primeiro ciclo é a existência da organização, em que o dono/fundador assume um papel fundamental no capital humano, visto que esta fase concerne na criação de um negócio viável, atração de potenciais

clientes, formação de *networking* e coordenação dos colaboradores. A segunda fase do ciclo de vida do negócio é o Crescimento em que se pressupõe que o dono/fundador passe a gestor. Nesta fase o objetivo é alcançar o número de serviços /vendas para que haja lucro para a organização. Pretende-se ainda um entrosamento no mercado envolvente, bem como assegurar a eficiência e eficácia através da alocação correta dos recursos e por sua vez um planeamento estratégico adequado. Torna-se muito pertinente fase, a capacidade de saber lidar com os sistemas e estruturas informais que possam existir na empresa, com o objetivo de atingir o melhor proveito dos mesmos. A terceira e última fase do ciclo de vida do negócio é denominada por Maturidade, em que efetivamente o capital humano valorizado são os gestores e os colaboradores da organização. Esta fase consiste em saber gerir a rentabilidade da empresa, bem como supervisionar e coordenar as diversas áreas da empresa, Quinn & Cameron (1988).

Em suma, estas fases do ciclo fazem variar as necessidades da empresa. Podemos concluir que a empresa se encontra na segunda fase o Crescimento. Numa fase inicial a GRH é realizada pelos sócios/fundadores da empresa, em que o seu enfoque é apenas o R&S. Apercebemo-nos também que conforme a empresa se aproxima da fase do Crescimento, sente uma ligeira necessidade de descentralizar essa gestão, visto que o número de colaboradores começa a aumentar e não se torna eficiente a gestão dessa forma. Naturalmente é nessa altura em que as empresas sentem a necessidade de formalizar a GRH e alguns procedimentos (Baird & Meshoulam, 1988 cit in. Rutherford, Buller & McMullen, 2003). Numa fase mais avançada do ciclo de vida da empresa, existe então a necessidade de contratação de uma pessoa para gerir a GRH e toda a parte burocrática inerente à área. Questões como formação, avaliação do desempenho e práticas de remuneração começam a ser um problema, mesmo na fase de Crescimento. Todas estas questões das diversas áreas da GRH e da sua implementação, começam cada vez mais cedo a assumir caráter de emergência e, com o avançar e crescimento da empresa, estas necessidades vão se tornando cada vez mais premente (Rutherford, Buller e McMullen, 2003).

Cada vez mais, o *commitment*, satisfação e empenho dos colaboradores são importantes para as organizações. Estas características são ainda mais importantes quando falamos de empresas de pequena dimensão, pois o impacto das mesmas ainda é mais acentuado Hashim, Ismail & Hassan, (2016).

As temáticas que podemos encontrar no enquadramento teórico serão analisadas em mais detalhe na análise de conteúdo.

2.2. Controlo de gestão: Formalização e Flexibilidade

Os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) estão intimamente ligados à formalização que é necessário existir nas organizações para obtenção dos objetivos da empresa. É pertinente a conceptualização SCG. São entendidos como rotinas que os gestores usam para manter e alterar os padrões das atividades organizacionais, sendo caracterizado como um dos instrumentos fundamentais para a formalização da empresa (Simons, 1995). Estes sistemas são contínuos, formalizados e têm por base a informação da organização Zollo e Winter (2002) em Davila e Foster (2007). Por sua vez os SCG, ajudam na delegação de funções e por conseguinte na libertação dos cargos de Direção/Sócios da empresa e permitem o acesso a informação quando a rede informal está sobrecarregada (Davila e Foster, 2007). São ainda muito recentes as evidências empíricas sobre a emergência da SCG na fase inicial das empresas Davila (2005), Davila e Foster (2005). Contudo, estes autores analisaram que pode existir uma variação na adoção de SCG dependendo da estratégia da empresa. Os SCG são ainda importantes para proporcionar maturidade às pequenas empresas na forma como as mesmas encaram o sucesso na fase inicial de crescimento Davila e Foster (2005). Os SCG são utilizados em organizações em crescimento (Simons, 1995), para que possam ultrapassar as limitações de uma gestão mais informal que pressupõe a interação individual constante (Narayanan & Davila 1998). Tendo por base todo este crescimento organizacional, os colaboradores vêem-se obrigados a fazer um esforço maior, o que origina um aumento do custo de estrutura, considerando-se importante a existência de supervisão e motivação dos colaboradores através de SCG apropriados. Por conseguinte, em empresas mais informais, o número de colaboradores aumenta, para que possa haver uma maior fluidez e eficácia na passagem da informação (Davila & Foster, 2005).

Nesta fase inicial do artigo os dois principais objetivos são compreender os dois conceitos que assentam na base deste artigo, que são flexibilidade e formalização de Recursos Humanos.

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

A ausência de formalização é tida com ponto de partida nesta *start-up* de IT. A formalização pode ser denominada por sofisticação, que é um desenvolvimento escrito de uma regra ou procedimento. É ainda considerado como o grau que é aplicado a um procedimento dentro de uma organização ou ainda para analisar o grau com que um colaborador realiza determinada atividade (Hickson, 1966). Para Kok e Uhlaner (2001), definem formalização como algo escrito aplicado com frequência no desenvolvimento da empresa. É ainda defendido por estes dois autores que a dimensão da empresa está intimamente com o planeamento de RH e formação formal e com o nível de satisfação geral dos RH.

O autor Hornsby e Kuratko (1990), considera que as empresas de pequena e média dimensão são menos orientadas para processos de formalização de Recursos Humanos, sendo que tudo isto está diretamente correlacionado com o facto de na maioria das vezes não existir um departamento específico de Recursos Humanos ou uma pessoa vocacionada para a área GRH. A existência de uma área de RH permite a formalização de processos como: fluxos de trabalho, sistemas de trabalho, sistemas de recompensa e a dinamização das relações interpessoais (Hendry e Pettigrew, 1992).

Revela-se pertinente a conceptualização de flexibilidade organizacional. Uma organização é flexível quando se torna ágil à resposta de novos desafios, volúvel ao nível de processos e rápida às mudanças que o meio envolvente pode trazer (Nicolau, 2003).

Em suma, as pequenas empresas devem apresentar níveis de flexibilidade elevados e serem informais, para que possam diminuir o grau de incerteza dos colaboradores (Hill e Stewart, 1999).

2.3. Práticas de Recursos Humanos

Os comportamentos, interações e motivação dos colaboradores podem ser condicionados pelas práticas de Recursos Humanos definidas pelas organizações (Huselid, 1995; Whight, Dunford, & Snell, 2001 *cit in* Collins e Smith, 2006). As práticas de Recursos Humanos podem ser implementadas de duas formas: tendo por uma troca mutua, que se traduz numa relação duradora, mais conhecidas como práticas de Recursos Humanos com base nas autorizações; A outra forma prática de Recursos Humanos, tem na sua génese transações de curta duração, em que não existe uma troca mutua entre colaborador e a empresa (Arthur, 1992; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995). Estas duas práticas devem ser implementadas analisando qual delas irá permitir uma maior sucesso organizacional (Collins & Smith, 2006).

Vários autores defendem que as práticas de RH com base nas autorizações estão diretamente correlacionadas com um bom desempenho dos colaboradores do que as práticas com base nas transações (Collins & Smith, 2006).

As práticas Recursos Humanos (RH) em empresas de pequena dimensão está intimamente ligada com a existência de planeamento de RH, formação formal e com o nível geral de satisfação dos RH (Koch & McGrath, 1996). Para Westhead e Storey (1999), defendem que os colaboradores de pequenas empresas têm menos oportunidade de terem formação. Algumas empresas acreditam na formação como sendo um luxo e só administram a que é estritamente necessária (Hendry 1992).

O autor Pfeffer (1998), indicou as boas práticas para o sucesso organizacional, que são as que se seguem: a) Segurança no trabalho; b) Contratação seletiva das pessoas; c) Existência de uma equipa de gestão autónoma; d) Descentralização dos decisores; e) Formação extensa aos colaboradores; f) Redução das barreiras formais entre os colaboradores e g) Existência de vasta informação sobre a parte financeira e sobre o desempenho da empresa.

III- Método

Esta dissertação pretende aferir em que medida há compatibilidade entre a formalização da Gestão de Recursos Humanos e a flexibilidade de uma *start-up* de IT. Esta análise é de carácter exploratório e numa lógica de estudo de caso (Stake, 1995), visto que apenas incide numa *start-up* de IT e nos seus colaboradores. Procura, portanto, identificar a sua vivência subjetiva face a duas temáticas: flexibilidade e formalização da Gestão de Recursos Humanos.

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa (Denzin & Lincoln, 2011), pois a intenção é analisar significados e atribuições individuais dentro desta empresa em específico e não procura formular conclusões com validade externa, ou seja, extrapoláveis para o universo de empresas. Para a extração de informação será utilizada a técnica de análise de conteúdo, que é a mais aplicada em investigações empíricas de natureza qualitativa (Yin, 2014).

A análise de conteúdo incide sobre os dados recolhidos com um enfoque em três momentos distintos: primeiro momento – passado; segundo momento – atualmente e por fim o a prospetiva dos colaboradores para o futuro da organização.

Para isso foram realizadas entrevistas semiestruturadas, ou seja, trata-se de uma técnica de amostragem não probabilística. O conteúdo que será analisado são as informações extraídas das empresas (transcrições das mesmas), que podemos classificar como o *corpus* (Bardin, 2011). Tem por fonte os colaboradores da *start-up* por via de entrevistas realizadas de acordo com um guião construído para o efeito. Aos sócios da empresa foi realizada uma reunião informal, para obtenção da aprovação para este estudo bem como o conhecimento do ponto de situação da organização. Em suma, os dois sócios não foram alvo do mesmo guião de entrevista, contudo são peças fundamentais para a caracterização da perspectiva dos sócios face à empresa. O critério de inclusão neste estudo foi: serem colaboradores da empresa – *start-up* de IT em estudo.

Definimos três grandes categorias para se perceber de que forma têm evoluído as diversas áreas dos Recursos Humanos. As áreas dos RH analisadas são R&S, Formação, Práticas de Remuneração, Avaliação de Desempenho. Foram analisadas outras duas características mais gerais que são: organigrama e de carácter geral. As três categorias criadas para a realização desta análise são: a) flexibilidade; b) sistemas de formalização de gestão; c) planeamento de gestão e d) clima organizacional, que serão conceptualizadas no dicionário de categorias. As categorias

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

estudadas foram definidas *a posteriori* de acordo a análise semântica. Neste estudo utilizámos a frequência com que determinado termo é referido, associando-o à repectiva categoria e se tem conotação com valência positiva ou negativa, de acordo com o enquadramento temporal (passado, presente). No que se refere ao futuro, foi analisada a frequência com que o mesmo é pretendido em cada categoria (Tabela 1 como exemplo da área do R&S, o mesmo é replicado para as restantes áreas).

Tabela 1 – Caracterização do método de estudo

Perguntas	Flexibilidade						
	Passado			Presente			Futuro
	Positivo	Negativo	Balanço	Positivo	Negativo	Balanço	
R&S							
P1							
P1a.							
P1b.							
P1c.							
P2							
P3							
P3a.							
P4							
P5							

3.1. Procedimento

Durante todo o processo de condução das entrevistas foram cumpridos os critérios deontológicos como o de idoneidade, confidencialidade e anonimato para manter protegida a identidade da empresa e dos colaboradores em causa, conforme nos foi solicitado. Antes da realização de cada entrevista foram informados detalhadamente de que tipo de estudo se tratava, como iria ser analisado e qual o objetivo do mesmo. Toda a transparência e clareza utilizadas neste processo permitiram uma maior ligação com os entrevistados permitindo que a informação fornecida fosse mais global e proveitosa. De acordo com o determinado pela empresa alvo deste estudo, para não colocar em causa a confidencialidade das entrevistas, as mesmas não poderão ser tornadas públicas de forma transcrita devido à possibilidade de facilmente serem identificados os participantes da amostra. Não obstante, colocamos excertos onde possível para efeitos ilustrativos e sem identificação do interlocutor.

Ao nível do conteúdo das entrevistas realizamos uma análise por frequências com base no somatório e média das frequências de cada área por categoria, por forma a aferirmos com clareza quais os resultados (positivos e negativos, e por conseguinte obtermos o seu balanço). Realizamos igualmente, numa fase mais incipiente, uma análise global das entrevistas por áreas de RH, com o objetivo de se perceber quais as categorias a utilizar.

3.2. Caracterização do objeto empírico

Como referido, este estudo tem por base a análise de uma pequena empresa, pelo que se revela importante caracterizá-la. Kok e Uhlaner (2001) caracterizam pequenas empresas como empresas com 50 colaboradores ou menos. Mas esta definição de pequena empresa não é consensual, visto que existem autores que consideram diferente número de colaboradores. De acordo com a legislação europeia, uma empresa é de pequena dimensão em função de dois critérios: o número de colaboradores efetivos e o volume de negócios ou o balanço total. De acordo com o padrão europeu (Recomendação 2003/361/CE) uma pequena empresa tem menos de 50 colaboradores (e mais de 10) ou um volume de negócios ou balanço igual ou inferior a 10 milhões de euros (mas superior a 2 milhões).

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

A empresa de estudo, foi fundada em 2012 em Portugal por dois sócios. O seu Core Business é a criação e desenvolvimento de aplicações mobile em diversas tecnologias. Encontra-se em franca expansão, estando sediada em quatro países, Portugal, Espanha, EUA e Itália. A empresa tem competências nas várias plataformas móveis existentes no mercado e desenvolve soluções quer para o setor empresarial (B2B) quer para o setor de consumo (B2C).

Atualmente é constituída por 17 colaboradores, no entanto este número tem oscilado no decorrer do tempo, tendo chegado a um máximo de 20 colaboradores. Esta oscilação é sobretudo decorrente de uma parcela reduzida de mão-de-obra flutuante, em situação de estágio havendo uma política de contratação a termo certo com intenção de renovação dentro do quadro legal. O histórico da empresa da última renovação dar origem a um contrato de trabalho e termo indeterminado. Neste sentido se compreende que a empresa tem incrementado de forma contínua o seu número de efetivos bem como o volume de negócio.

Não há registo formal de missão pese embora nos relatórios financeiros ser incluído um parágrafo que sugere uma missão de “desenvolvimento de soluções de mobilidade e na Internet das Coisas”. A visão não está formalizada e os valores também não estão explicitados.

A cultura organizacional desta empresa, tomando como referencial o modelo dos valores contrastantes de Quinn (1988), assenta sobretudo em valores ancorados num enfoque no mercado (foco externo) e de flexibilidade, o que remete para o quadrante da inovação. Trata-se portanto de uma cultura organizacional que valoriza simultaneamente a posição competitiva no mercado e a diferenciação por via da flexibilidade. As prioridades no seu posicionamento no mercado de IT remetem para maximizar a criatividade, a inovação de produto, a adaptação mas também a busca de apoio externo, a aquisição de recursos e o crescimento (Denison & Gretchen, 1991). Esta configuração corresponde ao quadro de “inovação”, que se opõe, precisamente em que as prioridades recaem sobre a manutenção do sistema sociotécnico junto com o enfoque no controlo traduzidos na valorização da estabilidade, controlo, continuidade, documentação, medida e gestão da informação.

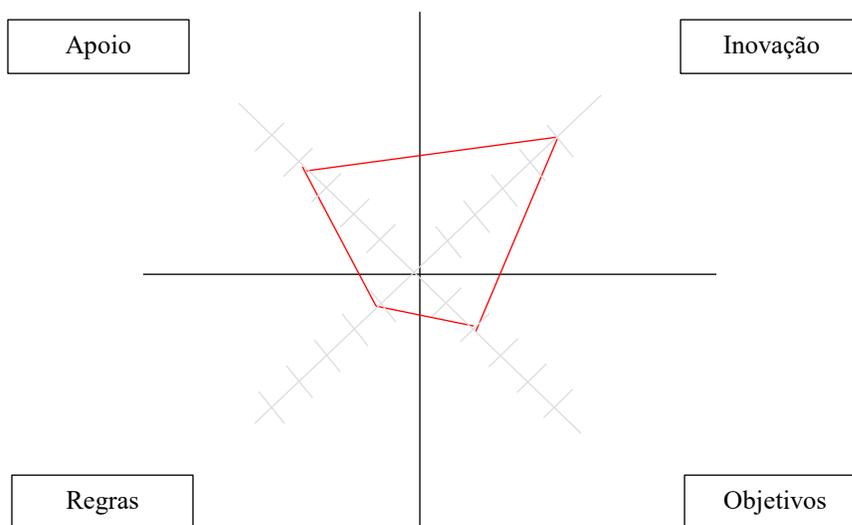
Em relação ao eixo contrastante cultura de objetivos versus cultura de apoio, a empresa apresenta um clima de trabalho bastante positivo e assente em relações informais de proximidade. Há uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores e uma aposta na

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

implicação organizacional bem como práticas de partilha de ideias e discussão aberta entre todos os membros da empresa, o que corresponde a uma cultura de apoio presente. Por outro lado, há uma ênfase colocada na concretização e no estabelecimento de metas, embora ainda de forma geral. Os objetivos são estipulados de forma genérica e a direção que se deve tomar na condução dos processos é por vezes mais emergente do que pré-determinada, o que sugere uma cultura de objetivos ainda incipiente.

Em termos gráficos, e com uma projeção meramente intuitiva sem o concurso de um levantamento quantitativo da cultura organizacional aqui descrita, o perfil evidencia domínio da cultura de inovação logo seguido da de apoio. Com menor representação encontram-se a culturas de objetivos e regras, conforme ilustra *grosso modo*, o gráfico 1.

Gráfico 1 – Cultura organizacional



Esta configuração cultural corresponde a duas fases de ciclo de vida das empresas que Quinn e Cameron (1983) colocam entre a fase empreendedora e a de formalização: a fase coletiva. Nesta fase, conforme revisto na literatura, predomina a informalidade na estrutura e comunicação, um sentido de pertença a uma equipa junto com um investimento de longas horas de trabalho e com empenho na inovação e na implicação organizacional. Não obstante, há elementos ainda da primeira fase que estão presentes bem como ausentes da segunda (e.g. o

sentido de missão passado para os colaboradores). A fase empreendedora é aquela onde existe uma estruturação das ideias, os objetivos, a missão e estratégia da empresa. Na empresa em estudo, o planeamento e coordenação, ainda revelam bastante espaço de melhoria. Relativamente aos sócios da empresa, assumem um papel mais correspondente ao de fundador do que de gestor. A contratação recente de uma pessoa para a área de gestão de projetos pode ser disto um sinal, pese embora essa admissão poder ser insuficiente para dar resposta a todas as necessidades das equipas, sendo ainda necessário o apoio dos sócios.

Na segunda fase devíamos assistir a uma maior estruturação da empresa, o que não acontece na empresa em estudo. A comunicação é francamente informal e coexiste com um sentido de equipa, muitas horas de trabalho sem qualquer compensação e grande foco na inovação constante da organização por forma a dar resposta ao mercado. Identificamos como lacunas na fase coletiva, a missão, visto que ainda não existe uma formalização da mesma. Nas lacunas emerge uma forte tentativa de responsabilidade por parte dos colaboradores face aos projetos e clientes, contudo por vezes a conjugação flexibilidade vs, responsabilidade não se traduz da melhor forma (Quinn & Cameron, 1983).

Ao nível estratégico a empresa tem apostado em desenvolver competências em áreas com forte perspectiva de crescimento tecnológico e de mercado (mobile e IOT) mas, em simultâneo, a empresa tem apostado na área dos Recursos Humanos. Acima de tudo a empresa é crítico a atracção de capital humano qualificado nas áreas das Tecnologias de Informação, apostando em jovens talentos que estejam a concluir as suas habilitações académicas, podendo assim moldar estes recursos à organização e fazê-los crescer internamente. Cada vez mais as práticas de Gestão de Recursos Humanos eficazes estão a criar uma nova economia que tem por base “o conhecimento”, em que as empresas enfrentam o desafio de encontrarem mão-de-obra qualificada e altamente especializada (Kok & Unlaner, 2001) para dar resposta às necessidades de negócio.

A empresa tem práticas de GRH informais, típicas de uma *start-up*, em que a formalização incide apenas nos domínios das obrigações legais de RH e da componente administrativa (salarial, faltas, férias, medicina no trabalho e segurança social).

3.3. Recolha de dados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, pois permitem ao entrevistador ter uma maior esclarecimento de questões mais práticas que apenas o questionário não permite (Marsall e Rossman, 1995). As entrevistas foram realizadas a todos os colaboradores de uma *start-up de IT* (15 colaboradores) de acordo com o guião de entrevista em baixo, cujo objetivo é a caracterização da evolução da empresa nas diferentes áreas da Gestão de Recursos Humanos como o Recrutamento e Seleção, Formação, Práticas de Remuneração e Avaliação Desempenho.

Para além das áreas de Gestão de Recursos Humanos, pretende-se aferir algumas questões mais gerais ligadas à empresa. A avaliação analisou a empresa em três momentos distintos, que são os seguintes: o primeiro momento, considera a empresa com aproximadamente 10 colaboradores, ou caso o colaborador não tenha estado na empresa quando a mesma tinha 10 colaboradores, é estudado a partir do momento em que o colaborador integrou a empresa. O segundo momento é o presente/atualidade e por último o terceiro momento que nos vai dar a perspetiva do que poderá acontecer no futuro, ou seja, de que forma é que a empresa pode evoluir e modificar-se nos próximos 5 anos nas diversas áreas.

Guião de Entrevista

O guião de entrevista procurou eleger questões de resposta aberta, com um enfoque nas perceções e opiniões individuais relativas às várias práticas de RH. A primeira secção focou o Recrutamento e Seleção com cinco questões:

Recrutamento e Seleção

1. Como foi o seu processo de recrutamento?
 - a. Por que momentos passou aquando do seu Recrutamento e Seleção?
 - b. Como foram as suas competências validadas?
 - c. Como soube da oportunidade?
2. No momento da sua entrada na empresa, houve algum processo de acolhimento (apresentação da empresa, métodos e procedimento) e integração?
3. Quando iniciou as suas funções foi-lhe entregue alguma descrição de funções? Como entendeu o que lhe competia fazer?
 - a. Em que medida considera que na altura da sua contratação executava funções no seu domínio mas também fora dele?
4. O que mudaria na forma como o R&S é realizado atualmente?
5. Como prevê que o R&S venha a desenvolver-se nos próximos 5 anos?

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

A segunda secção focou o entrevistado nas atividades de Formação e conexas colocando, para o efeito sete questões.

Formação

6. Quando entrou na empresa que formação lhe for disponibilizada? Partiu da sua iniciativa ou foi proposto?
7. Sabe se estava prevista num plano de formação?
8. Atualmente como é gerida a sua formação e desenvolvimento? Que flexibilidade tem na definição do que sente necessário face às propostas da empresa?
9. Em que domínios cai a formação que tem recebido? Competências técnicas, comportamentais, de gestão, transversais (línguas...).
10. No decorrer do seu percurso na empresa alguma vez houve alguma sessão de *coaching*, *team building*, *mentoring* e/ou de desenvolvimento de gestão?
11. O que mudaria na forma como a formação é gerida atualmente?
12. Como prevê que a formação venha a desenvolver-se nos próximos 5 anos?

A terceira secção focou-se nas práticas remuneratórias que com cinco questões convidou o entrevistado à exposição de perceções relativas à data de contratação, atualmente e mudanças desejadas.

Práticas de Remuneração

13. Como se processava à data da sua contratação a gestão da componente flexível remuneratória (incentivos, prémios, bónus)?
14. E como se processava o acesso a benefícios (seguros saúde, telefone, etc).
15. E atualmente? Como é?
16. O que mudaria na forma como a gestão de incentivos é feita atualmente?
17. Como prevê que estas práticas venham a evoluir nos próximos 5 anos?

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

A quarta secção incidiu com seis questões sobre a avaliação de desempenho, sendo esta a última com enfoque nas práticas e técnicas de RH.

Avaliação desempenho

18. À data da sua entrada como era o seu desempenho avaliado? Mais formal? Informal?
Com reunião com chefias, elabore.
19. Que regularidade tinha?
20. E em que medida considera que a sua avaliação tinha consequências?
21. E como se processa atualmente? O que mudou?
22. O que mudaria na forma como a avaliação do desempenho é feita atualmente?
23. Como prevê que a avaliação do desempenho venha a evoluir nos próximos 5 anos?

Para complementar, desenhámos uma quinta secção com oito questões focadas na evolução estrutural, na autonomia, fluxos de responsabilidade e balanço sobre mudanças relativas a padrões estruturais.

Organigrama e estrutura

24. Como era a estrutura da empresa à data da sua contratação?
25. E em que é que essa estrutura mudou para o que é hoje?
26. A quem reporta?
27. Que grau e autonomia lhe foi concedido à entrada? E atualmente, como compara?
28. Em que medida considera que os procedimentos da gestão de projeto estão bem definidos? E o que alteraria nestes?
29. Em que mudou o ambiente de trabalho aqui desde a sua contratação?
30. O que mudou na comunicação interna (com colegas e com a chefia)?
31. As regras aqui são para cumprir à risca, para ignorar ou para cumprir quando calha? E, no seu entender, isso ocorre por que motivo?

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

Para finalizar, desenhamos uma sexta secção com seis questões especificamente vocacionadas para quem teve experiência na empresa ainda na fase de microempresa (segundo os critérios enunciados) com vista a ancorar a memória nessa fase e refletir no presente e no processo de mudança tendo por referência essa fase precoce da empresa.

Carácter Geral (para quem entrou na fase de micro empresa)

32. Fazendo uma retrospectiva, considerando a empresa no momento em que tinha 10 colaboradores como era a mesma, como eram os RH? O que mudou? Teria feito algo diferente?
33. Mudaria, à data, alguma coisa na Gestão dos Recursos Humanos? E atualmente?
34. Em que medida considera que as práticas de GRH lhe oferecem a necessária flexibilidade para realizar bem o seu trabalho?
35. Se existir um determinado procedimento que não seja possível cumprir, pelo timing do projeto, tem autonomia para o ultrapassar? Se sim, de que forma?
36. O que mudaria, atualmente, na empresa?
37. Que tendências de evolução identifica, atualmente, na empresa e na forma como a GRH se processa?

3.4. Dicionário de Categorias

Conforme referido anteriormente, as categorias que nos vão permitir analisar as diferentes áreas dos RH são as que se seguem:

Flexibilidade – Mede a capacidade de modificar cursos de ação no sentido de dar resposta às necessidades emergentes, internas ou externas à empresa. Pode traduzir-se em maior descentralização e autonomização das equipas de trabalho, maior diferenciação dos objetivos (maior diversidade de objetivos em concurso nos processos) e maior abertura à mudança de processos ou do planeado.

Sistemas de Formalização de Gestão – avaliam os procedimentos/regras que são realizados numa determinada atividade no decorrer do dia-a-dia de trabalho. Têm por objetivo validar se o procedimento ou regras da empresa estão a ser cumpridos. Permite ainda uma documentação escrita de uma determinada atividade e padronização de determinadas atividades de trabalho.

Planeamento de Gestão – mede a capacidade que uma determinada organização tem de se adaptar aos constrangimentos do dia-a-dia, sejam eles externos ou internos à organização, por forma a atingir os objetivos da mesma. O planeamento pode ser ainda visto como a forma como uma organização se organiza ou se vê num determinado departamento ou área, ou seja aquilo que a organização tem delineado para uma determinada área de negócio.

Clima Organizacional – analisa a confiança existente dentro da equipa e da organização, bem como a comunicação/partilha dos colaboradores entre si. Por conseguinte mede o grau de troca de conhecimentos existente dentro da organização.

IV-Resultados

Com a análise de conteúdo foram elaboradas tabelas que se revelam importantes para a compreensão da centralidade das categorias (inferida por meio da frequência com que é referida cada categoria) bem como a sua valência (positiva ou negativa).

Tabela 1 – Análise da Flexibilidade em cada uma das áreas dos RH

Flexibilidade							
Áreas de RH	Passado			Presente			Futuro
	Positivo	Negativo	Balanco	Positivo	Negativo	Balanco	
R&S	14	14	0	1	0	1	7
Formação	10	13	-3	1	0	1	7
Remuneração	2	5	-3	1	1	0	12
Avaliação Desempenho	1	5	-4	2	1	1	3

Verificamos que os valores referentes à flexibilidade nas áreas da formação (-3), remuneração (-3) e avaliação desempenho (-4) referentes ao passado são negativos, o que nos permite perceber que não existia grande abertura para iniciativas ou melhorias nestas áreas. No presente, os valores alteram-se para positivos. Contudo, o impacto destas alterações ainda se tornou insuficiente para os colaboradores, visto que no futuro nos deparamos com valores muito elevados nestas três áreas (7, 12 e 3 respetivamente). Podemos caracterizar como fatores para estes valores a ausência de formação, avaliação desempenho formal / plano de carreira e de um plano de incentivos. O valor de -4 na avaliação do desempenho remete-nos para a temática, *“O excesso de flexibilidade origina uma menor índice de responsabilidade dos colaboradores o que, por vezes, afeta a execução dos projetos”* – B2.

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

Sistemas de Formalização de Gestão							
Áreas de RH	Passado			Presente			Futuro
	Positivo	Negativo	Balanço	Positivo	Negativo	Balanço	
R&S	34	41	-7	2	3	-1	15
Formação	2	31	-29	1	8	-7	20
Práticas de Remuneração	13	23	-10	3	8	-5	21
Avaliação Desempenho	6	20	-14	3	8	-5	24

No que toca à categoria formalização tanto no passado como presente assistimos a valores muito negativos. Estes valores podem ser justificados, no R&S pela insuficiente validação técnica através de testes, a ausência de um descritivo funcional (*job description*), organigrama na empresa, o que desencadeia - na fase de integração - uma adaptação mais demorada e autodidata. Podemos ainda inferir que a melhoria significativa de -7 para -1 do passado para o presente no R&S está diretamente relacionada com a admissão de uma pessoa para a área. Na Formação apercebemo-nos que a ausência de um plano de formação e da predominância de formações serem *on-the-job* (excetuando o Web Summit), gera valores de formalização no passado de - 29 e atualmente de - 7.

Como referido, a ausência de um plano de incentivos e de outro tipo de regalias, fomenta estes valores negativos (-10). A avaliação de desempenho não é realizada com a frequência necessária para permitir um feedback contínuo aos colaboradores, sendo que a mesma é realizada apenas na renovação de contrato, ou seja não promove uma melhoria constante do desempenho. De uma forma global é identificada a necessidade de melhorar estas quatro áreas no futuro.

Planeamento de Gestão							
Áreas de RH	Passado			Presente			Futuro
	Positivo	Negativo	Balanço	Positivo	Negativo	Balanço	
R&S	21	20	1	2	0	2	13
Formação	5	25	-20	1	9	-8	22
Práticas de Remuneração	8	14	-6	1	5	-4	19
Avaliação Desempenho	10	10	0	2	7	-5	22

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

Relativamente ao Planeamento de Gestão, as categorias Formação e Práticas de Remuneração apresentam valores negativos -20 e -6 respetivamente no que refere ao passado. Significa tal que há uma leitura de insuficiente planeamento de gestão no momento das entrevistas pese embora uma melhoria significativa face ao passado. Esta insuficiência é sentida sobretudo no âmbito da formação e práticas remuneratórias. É, de longe, a área em que maior necessidade de melhoria no futuro os entrevistados parecem ter, a julgar pelos valores nesta dimensão.

Clima Organizacional							
Áreas de RH	Passado			Presente			Futuro
	Positivo	Negativo	Balanço	Positivo	Negativo	Balanço	
R&S	7	4	3	1	0	1	2
Formação	5	0	5	0	0	0	1
Práticas de Remuneração	1	2	-1	0	0	0	10
Avaliação Desempenho	3	3	0	0	5	-5	13

Quanto à categoria clima organizacional, é de salientar o impacto da ação de *team-building* feita pela empresa que se traduziu num impacto bastante positivo no clima organizacional, apresentando valores de 5 no passado. Essa ação foi importante para os colaboradores, mas ao analisarmos os valores do presente, perdeu-se temporalmente sendo que ambicionam uma nova ação. Os colaboradores sentem que a aprendizagem é feita *on-the-job* e através da obtenção de conhecimento juntamente com os colegas. Como identificado, as áreas práticas de remuneração e avaliação apresentam lacunas que afetam diversas categorias, contudo a categoria clima organizacional mostra-nos o impacto destas áreas no quotidiano da empresa bem como a necessidade que os colaboradores sentem de existir alterações no futuro nestas áreas. Estes valores podem refletir o excesso de horas de trabalho e a não compensação dos mesmos pelo trabalho fora de horas que vai sendo desenvolvido. A avaliação do desempenho apresenta um valor de -5, porque os colaboradores “*sentem que apenas existe feedback no final do contrato de trabalho e não com a regularidade necessária.*” - A1.

Carácter Geral e Organigrama

Em baixo seguem as tabelas que nos vão uma perspetiva mais geral da empresa como um todo bem a sua estrutura organizacional.

Categorias	Carácter Geral da Empresa						
	Passado			Presente			Futuro
	Positivo	Negativo	Balanço	Positivo	Negativo	Balanço	
Flexibilidade	13	8	5	14	11	3	14
Sistemas de Formalização de Gestão	2	7	-5	9	9	0	27
Planeamento de Gestão	2	7	-5	7	5	2	27
Clima Organizacional	2	4	-2	7	5	2	11

Assinala-se um ligeiro decréscimo na valência associada à flexibilidade ao longo do tempo, quando considerado o carácter geral da empresa. Este foi originado pelos colaboradores sentirem que existe irresponsabilidade no que toca aos horários de trabalho. Essa situação foi contornada, *“através de um procedimento interno (o envio de um email para todos os colaboradores a solicitar a alteração do comportamento), as diferentes equipas mudaram de atitude, passando a focar-se mais e a terem mais atenção aos horários de trabalho”*- C3. Foram diagnosticados dois outros fatores que levaram à alteração deste fator de 5 para 3, *“o excesso de liberdade no local de trabalho (brincadeiras), gerava barulho que por sua vez fazia com que alguns colaboradores tivessem dificuldades de concentração”* e *“o excesso de flexibilidade era traduzido pelo excesso de tempo nos intervalos e horários de refeição”*- C3. O lado positivo que é identificado é a capacidade de conciliação dos horários com a família e a facilidade de se ausentarem por motivos de saúde ou por qualquer outra razão.

Os Sistemas de Formalização de Gestão, Planeamento de Gestão e Clima Organizacional apresentam valores negativos (-5, -5 e -2 respetivamente) no passado. Estas categorias apresentam estes valores devido a fatores como o que se segue: *“a ausência de um mapa de férias gera constrangimentos na marcação e como não sabem que estão de férias colegas, não sabem se podem marcar para essa altura”*- B2, C3, A1, D4, G6 e F5. Atualmente os valores do

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

Clima Organizacional são modificados para 2, o que nos mostra algumas características da comunicação dentro das equipas, como exemplo: *“a comunicação interna flui facilmente com qualquer membro da equipa; não existem grandes atritos entre as pessoas e a equipa de trabalho é unida”* - B2, C3, A1, D4, G6 e F5.

Categorias	Organigrama						
	Passado			Presente			Futuro
	Positivo	Negativo	Balanço	Positivo	Negativo	Balanço	
Flexibilidade	16	7	9	24	11	13	6
Sistemas de Formalização de Gestão	12	11	1	20	17	3	7
Planeamento de Gestão	3	7	-4	8	12	-4	7
Clima Organizacional	18	3	15	16	18	-2	3

O organigrama mostra-nos que, como referido, a flexibilidade evolui positivamente na empresa quando ponderado o organigrama, apresentando atualmente valores de 13. Esta situação pode ser verificada pela seguinte citação: *“Existe a autonomia e confiança necessárias para a realização do trabalho”*- B2 e D4.

A mudança que visualizamos nos Sistemas de Formalização de Gestão de 1 para 3 do passado para o presente deve-se à *“aquisição de uma plataforma para registarem as tarefas e posteriormente fazem uma análise superficial das mesmas”* – A1.

No que se refere ao Planeamento de Gestão os colaboradores mantêm a sua perspetiva entre o passado e o presente: -4. Estes valores são justificados pela *“não existência de um planeamento e constantemente existir desorganização”* – F5 e D4.

O Clima Organizacional teve um decréscimo significativo do passado de 15 para -2, que é caracterizado pela saída de pessoas da estrutura que por conseguinte gera um maior trabalho individual para cada colaborador e, como referido, um maior número de horas de trabalho.

X- Discussão e Conclusões

Partimos do pressuposto que o mercado está em constante mudança e por isso é necessário um ajustamento por parte das empresas e dos seus colaboradores às necessidades do mesmo.

Para crescerem nesse mercado, as empresas passam por diferentes fases de evolução durante o seu ciclo de vida. No que respeita a esta *start-up* de IT, a mesma encontra-se entre a fase um e fase dois do ciclo de vida de acordo com o referido no enquadramento teórico. Desta forma, podemos concluir que esta se encontra predominantemente na fase dois, ou seja, *Colectiva*: os colaboradores trabalham muitas horas extras fase ao horário normal de trabalho; a empresa ainda necessita de formalizar qual é a sua missão; é necessária uma evolução da maturidade dos processos para suportar de forma eficaz a adequação dos recursos face à evolução do negócio (Quinn & Cameron, 1983).

Na primeira, *fase denominada por empreendedorismo ou estruturação*, na qual os sócios desempenham funções de fundadores e não de gestores. Nesta fase da empresa, os fundadores procuram atingir uma massa crítica de negócio que permita um crescimento sustentado, não sendo os processos/procedimentos alvo de foco. Podemos incluir nestes processos os que seguem: a formação, planeamento de gestão, práticas salariais e avaliação de desempenho (Quinn & Cameron, 1983). Reforçamos ainda esta ideia, com a visão dos sócios a defenderem a não formalização da avaliação desempenho, porque são informais e apologistas da “máxima liberdade, máxima responsabilidade”.

Considerando a informalidade que é tida nas *start-ups de IT*, como referido acima, revela-se importante compreendermos: “*Em que medida o grau de formalização da Gestão de Recursos Humanos se pode compatibilizar com a flexibilidade de uma start-up de IT*”.

Devemos ter presente que os resultados deste estudo não devem ser aceites ou generalizados para todas as empresas, ou seja, as conclusões deste estudo servem apenas para analisar a formalização da GRH e flexibilidade da start-up de IT em causa.

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

A pergunta que emerge deste estudo é o que mudou na empresa nos diferentes momentos analisados?

Como referido na análise do carácter geral da empresa, as mudanças foram ao nível da Flexibilidade. No passado assistimos a uma maior flexibilidade de horários e que no presente foi alterada, tornando-se positiva para a produtividade da empresa.

De um modo geral, os colaboradores sentem que não existe formalização de procedimentos nem Planeamento de Gestão, mas os mesmos referem que seria importante a existência dos mesmos na Gestão de Projectos (GP) (controlo de timings e delineamento dos requisitos do projecto) e nas áreas mais administrativas dos RH, como por exemplo: mapa de férias. Apesar de recentemente terem adquirido uma plataforma para a GP, sentem contudo que a mesma ainda não está implementada da forma pretendida, porque não existe um processo de avaliação da qualidade da informação lá depositada. Quanto ao clima organizacional também ocorreram mudanças, nomeadamente no decréscimo das equipas, o que origina uma sobrecarga dos colaboradores que se mantém na empresa.

Formalmente a empresa já não é uma *start-up*, mas ainda se comporta como tal, devido à quase inexistência de formalização no que toca às áreas da GRH. Os sócios consideram importante essa informalidade, pois defendem que “ embora a dimensão da empresa não seja de uma *start-up*, pretendem manter a cultura da empresa, porque entendem que assim as coisas correm bem”.

O planeamento não está patente nas áreas de Formação, Avaliação de Desempenho e Práticas de Remuneração. Os colaboradores apercebem-se da ausência destas áreas contudo gostavam que as mesmas fossem inscritas no planeamento da empresa para que sejam melhoradas no futuro.

Como resposta directa à pergunta de partida deste estudo, assistimos a uma não compatibilização da flexibilidade vs. formalização, visto que os colaboradores pretendem a formalização (definição de processos e procedimentos) de diversas práticas como referido acima, que são a GP, Formação, Práticas de Remuneração e Avaliação de Desempenho, o que não se coaduna com o que pretendido pelos sócios, ou seja para os sócios a formalidade existente é

suficiente. A forma como a formalização que é pretendida pelos colaboradores traz ou não os seus frutos depende da forma como os mesmos a encarem.

Em suma, a empresa deveria debruçar-se sobre as áreas da GRH para que possa alcançar os objectivos pretendidos. O enfoque deve ser o capital humano, no qual deve haver uma aposta contínua no melhoramento do mesmo, em áreas como: Recrutamento e Selecção, desenvolvimento que envolve a Formação e Avaliação de Desempenho e a retenção dos colaboradores que inclui as Práticas de Remuneração e Clima Organizacional, Dess e Lumpkin (2003). Ainda para os autores Rutherford, Buller e McMullen (2003), consideram a GRH como fundamental para o sucesso das PME e embora possa não haver impossibilidade de compatibilizar a formalização das práticas de RH com a flexibilidade, há sempre uma tensão e ou essa tensão é tida como adversária (uma exclui a outra, como parece ser o caso de estudo presente) ou como complementar (uma equilibra os riscos da outra, como aliás Robert Quinn propõe no seu modelo: demasiado foco num quadrante pode determinar ineficácia organizacional devendo as organizações equilibrar com um enfoque no quadrante antagónico). A compatibilização parece estar mais na forma como são perspectivadas do que na sua natureza intrínseca.

XI- Referências bibliográficas

- Arthur, D. (1995), *Managing Human Resources in Small and Mid-Sized Companies*, American Association of Management, New York, NY.
- Barrett, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14 (2).
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (3ª ed). São Paulo: Edições 70.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: ISCSP.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues J. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: D. Quixote.
- Chandler, G. and McEvoy, G. (2000), “Human resource management, TQM and firm performance in small and medium-sized enterprises”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 43-58.
- Collins, J., & Smith K. (2006). *Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms*, Cornell University ILR School
- Daft, R. (1998). *Organization Theory and Design* (6ª ed.). St. Paul: South-Western College Publishing.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- Delery, J. E. e D. H. Doty (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic Contingency, and Configurational Performance Predictions, the *Academy of Management Journal* 39(4):802-835
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Los Angeles: Sage.
- Denison, R. D. & Spreitzer M. G. (1991), *Organization Culture and Organization Development: A Competing Values Approach*, Vol. 5, pp 1-21
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Strategic management: Creating competitive advantages*.

Boston: McGraw-Hill Irwin.

Devanna, A. M., Fombrun, C. & Tichy N. (1981), Human resources management: A strategic perspective, Volume 9, Issue 3, Pages 51-67

Dyer, L. and Reeves, T. (1995), “Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 656-70.

Greiner, E. L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, 3-11

Hashim, J. Ismail, Y. & Hassan, A, (2016). Formality of HRM Practices Matters to Employees Satisfaction and Commitment. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 4, No. 1, pp. 47-64

Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(2), 5–30.

Hendry, C. & Pettigrew, A.(1992) Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management, *British Journal of Management*, Vol. 3 Iss. 3, pp. 137 -156

Hickson, D. J.(1966). The Convergence in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 224-237.

Hill R. & Stewart J. (1999), Human resource development in small organizations *Human Resource Development International* Vol. 2 , Iss. 2

Hornsby, J. and Kuratko, D. (1990), “Human resource management in small business: critical issues for the 1990s”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 9-18.

Kerr, G., Sean A. & Thacker J. (2012). Performance, HR Practices and the HR Manager in Small Entrepreneurial Firms, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(1), 55-68

- Kehoe, R. & Wright, M. (2013). The impact of High- Performance Human Resource Practices on Employees Attitudes and Behaviours. *Journal of Management* 39 (2)
- Kiriri, P. N. (2005). Small and Medium Enterprises (SMEs): Validating Life Cycle Stage Determinants.
- Kok, J., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small business economics*, 17(4), 273-291.
- Koch, J. M. & McGrath, G. R. (1996), Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter , *Strategic Management Journal* Vol. 17, No. 5, pp. 335-354
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Narayanan, V. G. & Davilla, A. (1998) Using delegation and control systems to mitigate the trade-off between the performance-evaluation and belief-revision uses of accounting signals, *Journal of Accounting and Economics*, Volume 25, Issue 3, Pages 255-282
- Nicolau, I. (2003). Gestão do conhecimento e flexibilidade organizacional. In: A gestão na era do conhecimento, Lisboa. Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1983), Organizational life cycles and some shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29 (1), 33–51.
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Josey-Bass.
- Rutherford, M., Buller, P. & McMullen P. (2003), Human Resource Management Problems Over The Life Cycle Of Small to medium-sized firms, *Human Resource Management*, 42 (4), 321–335.

Simons, R. (1990), The Role of Management Control Systems in Creative Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, v. 15, p. 127-143, 1990.

Sousa, M. (2006) *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*, Manual Prático Lidel.

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.

Steijvers, T. Lybaert, N. Dekker, J. (2017) Formal human resource practices in family firms, *Journal of Family Business Management*, 7 (2), 151-165

Storey, D. and Westhead, P. (1997), “Management training in small firms: a case of market failure?”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7 No. 2, pp. 61-71.

Tsui, A. S. ; Pearce, J. L. ; Porter, Lyman W. ; Hite, J. P. (1995) Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors, Econbiz Find Economic Literature

Voss, U., & Brettel, M. (2014). The effectiveness of management control in small firms: Perspectives from resource dependence theory. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 569-587.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* – 5th ed. (pp. 3-7). California: SAGE.

Zollo, M & Winter, G.S. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science* 339 - 351

<http://www.pofc.qren.pt/media/noticias/entity/saiba-que-criterios-definem-uma-pme>

ANEXO A.

Na impossibilidade de transcrever *ipsis verbis* o conteúdo das entrevistas exploratórias realizadas junto dos dois sócios, optámos por (e depois de devidamente autorizado) realizar uma súmula dos principais elementos por essa via facultados.

Com base na conversa de aprovação de empresa de estudo, foi simultaneamente feita uma análise de como os sócios percebem a empresa e estrutura, fazendo o ponto de situação da mesma nas diferentes áreas dos Recursos Humanos. O recrutamento e selecção são realizados autonomamente, sendo que as entrevistas são conduzidas pelos sócios da empresa, pois entendem ser as melhores pessoas para explicarem o projecto, a empresa e motivarem os candidatos. Não têm qualquer tipo de documentação das entrevistas e demonstraram interesse em criarem um script que seja utilizado nas entrevistas.

Houve explicitação de que seria importante ser criado um email padronizado de envio para os candidatos a formalizar a proposta de trabalho, bem como existir um modelo de email para dar feedback aos candidatos. Quanto à formação, é feita *on the job* ou através de eventos, mas não é registada.

A empresa criou recentemente um acordo para segurança e higiene no trabalho e medicina no trabalho, mas não realiza mais nenhuma actividade nesse âmbito. A avaliação de carreira e avaliação desempenho, ocorrem anualmente, mas não em período regulares ou pre-estabelecidos. Ou seja, é feita quando os team-leaders entendem que faz sentido ou na renovação de contrato, contudo não existe nada formalizado. Relativamente a políticas salariais é algo definido no momento da elaboração do contrato e também é definido no momento da avaliação desempenho, não havendo também nada delineado ao nível da progressão na carreira.

Consideram os sócios que a avaliação desempenho não deve ser formalizada, porque são informais e apologistas da “máxima liberdade, máxima responsabilidade”. A empresa sente que não faz sentido formalizar a formação, a avaliação desempenho, nem o plano de carreiras e de remunerações porque é feito de forma informal e tem corrido bem. Consideram esta prática eficaz. Não consideram que a dimensão da empresa seja de uma start-up, mas querem que a cultura da empresa se mantenha de uma start-up, porque entendem que assim as coisas correm bem. Não desejam a formalização de todos os processos, mas sim o melhoramento de alguns

processos internos. Em suma, a empresa pretende manter a sua informalidade, apenas pretende formalizar alguns procedimentos, mas sem ter em conta modelos de GRH.

ANEXO B.

Em baixo encontramos um resumo das entrevistas que serviu de base para as conclusões.

1º Demasiada Flexibilidade

- Existe bastante flexibilidade que às vezes não é boa (cada pessoa tem o seu próprio horário, o que por vezes prejudica na conciliar dos horários para elaboração e discussão dos projectos);
- Consideraram que a flexibilidade é boa para poderem entrar mais tarde e para poderem conciliar com o lado familiar/razões de saúde;
- Muitas vezes, os colaboradores adaptam a sua hora de entrada aos horários em que são mais produtivos;
- O excesso de flexibilidade por vezes leva a uma menor responsabilidade dos colaboradores o que por vezes afecta a execução dos projectos;
- Alguma liberdade no local de trabalho (brincadeiras), o que gera algum barulho que por sua vez alguns colaboradores têm dificuldades de concentração;
- O excesso de flexibilidade era traduzido pelo excesso de tempo nos intervalos e horários de refeição;

2º Mudanças – Formalização

- Recentemente adquiriram uma plataforma para registarem as tarefas e posteriormente fazem uma análise superficial das mesmas;
- Com a entrada de uma pessoa para os Recursos Humanos melhorou a gestão de horários das entrevistas;
- Os colaboradores sentiam que existe irresponsabilidade no que toca aos horários de trabalho, mas a situação foi contornada, através de um procedimento interno (o envio de um email para todos os colaboradores a solicitar a alteração do comportamento), as diferentes equipas mudaram de atitude, passando a focar-se mais e a terem mais atenção aos horários de trabalho;

3º Problemas – Emoções

- Ao nível da avaliação desempenho os colaboradores, sentem que apenas existe um feedback no final do contrato, defendem que deveriam ser avaliados em outros períodos e com mais frequência. Ou seja, detectam a necessidade de formalização da avaliação desempenho e da criação de processos para a mesma;
- A ausência de um mapa de férias gera constrangimentos na marcação e como não sabem que estão de férias colegas, não sabem se podem marcar para essa altura;
- Os colaboradores sentem que a aprendizagem, desde a integração na empresa é feita *on job* e através da obtenção de conhecimento juntamente com os colegas;
- Ao nível mais geral da empresa, os colaboradores identificam que não existe um planeamento e que existe alguma desorganização;
- Ausência de um *job description*, organigrama e sentem que todos os conhecimentos que adquirem são *on job*;
- Podem verificar-se algumas lacunas nomeadamente na inexistência de incentivos de carreira e de testes de validação de competências para as funções de *Developers*;
- Desde o primeiro momento até ao momento actual, nunca houve a não ser duas acções *team building (paint ball)* e o *websubmit*, que se revelou importante para as equipas se conhecerem fora do local de trabalho.

4º Palavras positivas /Emoções positivas

- A comunicação interna flui facilmente com qualquer membro da equipa;
- Não identificam grandes atritos entre as pessoas e a equipa de trabalho é unida;
- Consideram existir a autonomia e confiança necessárias para a realização do trabalho;
- Conciliação dos horários com a família e a facilidade de se ausentarem por motivos de saúde ou por qualquer outra razão;
- Caracterizam a empresa como tendo um bom ambiente, descontraído e no qual se sentem bem como se fosse uma família;
- A ausência de formalização na empresa, leva a que colaboradores entre si sejam bastante próximos;
- A flexibilidade é boa se for bem medida;

Flexibilidade vs Formalização da Gestão de Recursos Humanos numa Start-up de IT

- Bom ritmo de trabalho;	
<p style="text-align: center;">5º Caracterização do trabalho – Adaptabilidade /Ambiente (Antes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - No início não existia uma explicação sobre os projectos; - Os colaboradores da equipa estão numa <i>bola de neve de cansaço</i>, devido ao número elevado de projectos em que estão envolvidos e ao número reduzido de colaboradores face aos projectos em causa; - Existe uma luta constante por parte dos colaboradores ao nível da organização da empresa, sendo que no momento um, era tudo muito disperso; 	<p style="text-align: center;">5º Caracterização do trabalho – Adaptabilidade /Ambiente (Depois ou Esperado)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deveria ser melhorada a gestão de projecto, no que se refere a <i>timings</i>, distribuição das tarefas e organização dos projectos em equipa; - Sugerem a existência de incentivos de trabalho como por exemplo bónus, bem como a definição de um plano de carreira; - Os colaboradores consideram pertinente a contratação de mais elemento para os recursos humanos; - Identificam como as grandes mudanças desde o primeiro momento: a mudança de escritório, a admissão de uma pessoa para os Recursos Humanos e um <i>Project Manager</i>.

Catálogo de Gráficos /Tabelas

- Gráfico 1 – Cultura organizacional
- Tabela 1 – Caracterização do método de estudo