

Pesquisa de Gente & Gestão para Startups

Rio Innovation Week 2022

VISAGIO



Sai do
Papel

2022

VISAGIO



Criada em 2003 no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ, a Visagio é uma plataforma de Transformação e Desenvolvimento de negócios com foco em inovação e geração de resultados. Somos especialistas em todas as áreas técnicas das organizações e já realizamos projetos em mais de 40 países, tendo uma recorrência de mais de 90% dos nossos clientes e 50% de presença nas 20 maiores empresas listadas na bolsa.

Além de ajudar os nossos parceiros em seus desafios de gestão, criamos um modelo de desenvolvimento de novos negócios, incluindo investimentos e co-gestão de empresas fechadas e startups, com o intuito de expandir o nosso core business e levar a transformação necessária para o crescimento de novos negócios.

O Sai do Papel é um grupo de inovação e investimentos que auxilia e conecta startups, organizações e investidores com negócios de sucesso e leva às grandes corporações soluções inovadoras para resolver dores de mercado. Atualmente, o Grupo possui três unidades (SdP Academy, SdP Capital e SdP Corporate) e um Hub de Inovação - o Energy Hub. Em cinco anos de história, já acelerou mais de 500 startups, construindo uma comunidade com mais de 2 mil empreendedores e já ajudou mais de 20 empresas em suas jornadas de inovação.

O Grupo é um dos realizadores do maior evento de inovação da América Latina, o Rio Innovation Week, e responde pela curadoria geral do evento e pela arena de inovação aberta SdP Summit.

 Introdução	4	 Pilar Atratividade e Remuneração	13
 Metodologia	5	 Pilar Avaliação e Feedbacks	23
 Entrevista	6	 Conclusão	25
 Perfil das Empresas	8		
 Pilar Gente e Gestão	10		

Introdução

De 2015 a 2021, o número de startups no Brasil mais que triplicou, passando de 4.151 para cerca de 13.700 (um salto de mais de 200%).

O aumento de startups no país mostra como o contexto atual possibilitou o desenvolvimento e amadurecimento de novos negócios, além de uma disrupção dos mercados tradicionais. Apesar de sua ascensão no mercado brasileiro, existe um tema que é pouco explorado e pode muitas vezes ser o grande diferencial de startups em crescimento: **a gestão de pessoas.**

Como atrair os melhores talentos do mercado e garantir alinhamento cultural com a empresa? Como avaliar e recompensar esses talentos de forma meritocrática? Quando conceder Stock Option e implantar modelos de metas? Esses são desafios frequentes que companhias e startups de todo o mundo precisam aprender a lidar para o crescimento do seu negócio.

Assim, o tema Gente & Gestão busca garantir o alinhamento estratégico e cultural - unindo a visão de longo prazo da empresa com o dia a dia de cada funcionário. No universo das startups, o tema ganha uma relevância ainda maior, já que para muitas, **o seu principal ativo são as pessoas.** Dessa forma, obter um crescimento rápido sem afetar a cultura e o encantamento se torna fundamental para o futuro da startup.

Neste estudo, a Visagio e a Sai do Papel realizaram uma pesquisa para avaliar as práticas e o posicionamento em relação ao tema de Gente & Gestão de Startups de diferentes setores do Brasil. O nosso objetivo é entender os principais desafios relacionados à temática e quais práticas são utilizadas para atrair, reter e manter pessoas alinhadas com as estratégias, cultura e valores organizacionais.



Metodologia

A pesquisa foi realizada por meio de formulários padronizados para obtenção de dados com o objetivo de gerar insights sobre o tema de Gente & Gestão para suportar o ecossistema de startups no Brasil.

A amostra foi coletada entre novembro e dezembro de 2021 e, após validação e limpeza de dados, foram obtidas 176 respostas válidas. Considerando uma população de 13.700 startups no Brasil, a pesquisa possui uma confiança de 95% e margem de erro de 7%.

Entrevista



Cristiane Oliveira
CEO & Founder da Hrestart

A Hrestart é uma hrtech cujo objetivo é transformar a experiência de Gestão de Pessoas das empresas por meio de uma plataforma que une admissão digital, preboarding, onboarding e reboarding.

Acelerada pelo programa do Google for Startups Residency Brazil em 2020, a Hrestart foi recentemente eleita pelo GPTW como a 8ª melhor microempresa para se trabalhar no Brasil.

Qual é a importância do tema Gente & Gestão para o crescimento da sua empresa?

Aqui na Hrestart chamamos de Human Experience e buscamos olhar para dois pilares: a experiência de nossas pessoas e de nossos clientes. Então, estamos utilizando esse termo para olhar tanto para a jornada do nosso time quanto dos nossos clientes, pois entendemos que ambas devem caminhar juntas.

O tema Gente & Gestão sempre foi uma prioridade para a Hrestart, pois sempre tivemos a preocupação de olhar para o bem-estar, saúde, diversidade e inclusão do nosso time. As pessoas têm interesses, vontades, desejos e cada um precisa estar no lugar e na função que, de fato, fazem sentido para elas.

Queremos que as pessoas trabalhem felizes. Para isso, temos uma administração leve, com autonomia e flexibilidade para o trabalho.

Entendemos que tem profissionais que preferem trabalhar de casa ou no escritório e, para nós, isso não é um problema.

Como manter viva a cultura organizacional e o alinhamento dos novos colaboradores?

Esse assunto é o core da Hrestart. A cultura organizacional é um dos maiores desafios de empresas e startups do mundo todo.

As relações de trabalho mudaram completamente e tivemos uma antecipação do que imaginávamos que iria acontecer só em 2025. Se as relações de trabalho mudaram, agora temos um grande desafio de nos adaptarmos a elas.

Já tivemos uma adversidade, em março de 2020, quando tivemos que colocar toda a nossa equipe de forma remota. Precisávamos adaptar processos, acomodar a todos e garantir que estivessem bem de saúde física e mental.

Mas precisamos analisar: agora que as empresas estão retornando às atividades presenciais, como garantir o alinhamento cultural e organizacional de toda a equipe em modelos distintos? Como que eu alinho tudo isso se eu retornar para o presencial, adotar o modelo híbrido ou determinar que será remoto?

O que eu recomendo é, antes de tudo, entender bem quem é o seu público, mapear como está a situação da empresa e garantir um alinhamento de comunicação entre todos, seja no modelo presencial, híbrido ou remoto. Use a tecnologia a seu favor, hoje temos várias ferramentas digitais que permitem reforçar os valores e cultura da empresa, além de aproximar e conectar os colaboradores entre si.

Aqui na Hrestart, acreditamos e estimulamos nos nossos clientes o conceito de onboarding, pois é o processo de ambientação do profissional a qualquer tipo de situação.

Então, para mim, a adaptação tem a ver com aculturação e uma das soluções é realizar um bom Onboarding.

Em um mercado de trabalho tão competitivo por talentos, como se diferenciar para conseguir atrair e reter as melhores pessoas?

Esse é um grande desafio. Antes tínhamos a concorrência do mercado brasileiro, mas agora temos do mercado internacional. Então, como se diferenciar? Primeiro, mostrando as oportunidades de desenvolvimento que há na sua empresa.

Outro ponto importante é permitir que o colaborador possa ser ele mesmo, além de ter poder de escuta e fala.

Você precisa mostrar os desafios, onde ele estará inserido e o desenvolvimento de carreira que terá ali. Quais oportunidades você pode oferecer para a carreira dele? Além disso, é válido que os profissionais que trabalham com você sejam embaixadores da marca, mesmo após saírem da empresa.

Qual dica daria para empreendedores que estão passando pelo desafio de estruturar processos de G&G?

Primeiro, independente do seu tamanho, o desafio pessoas é enorme e você não pode ignorá-lo. Lembre-se: os negócios nada mais são do que um conjunto de pessoas. Então, tenha esse assunto sempre como prioritário no seu dia a dia.

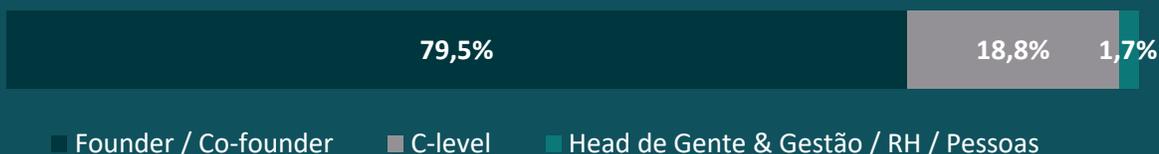
Falando em recrutamento e seleção, é importante conhecer bem as pessoas que você está trazendo. Caso não contrate, dê feedback, faça isso em cada etapa. Seja transparente, as pessoas vão lembrar disso.

Agora, olhando internamente, é interessante conhecer e escutar quem trabalha com você. Quando quiser implementar um benefício, por exemplo, pergunte antes se faz sentido. Entenda a necessidade das pessoas.

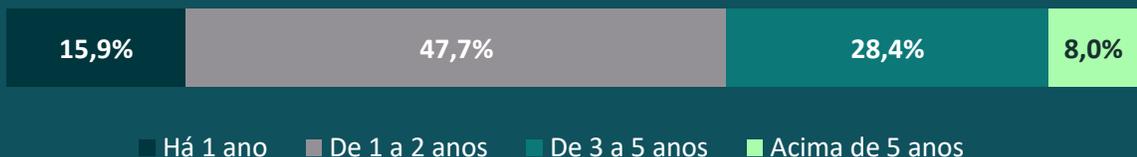
Por fim, prepare suas lideranças. Elas precisam entender quais são os papéis delas, de negócio e de pessoas, então treine elas! Liderança, principalmente no momento em que vivemos, é fundamental para o negócio.

Perfil das Empresas respondentes

Cargo dos respondentes



Tempo de Fundação da Startup

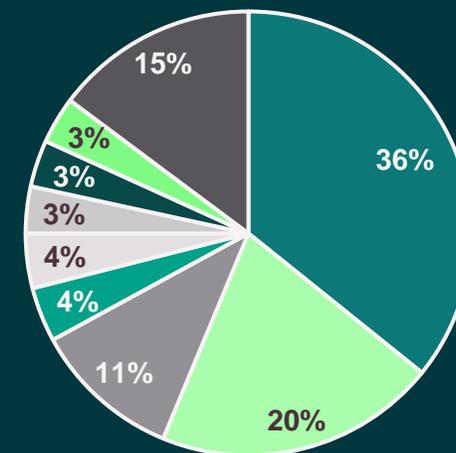


Quantidade de Colaboradores na Startup



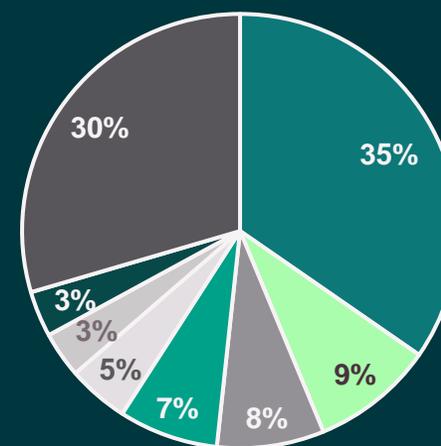
Principais Estados

- ▣ Rio de Janeiro
- ▣ São Paulo
- ▣ Minas Gerais
- ▣ Rio Grande do Norte
- ▣ Distrito Federal
- ▣ Santa Catarina
- ▣ Rio Grande do Sul
- ▣ Pernambuco
- ▣ Outros



Principais Setores

- ▣ Tecnologia, aplicativos & softwares
- ▣ Saúde, Medicamentos, Equipamentos e Outros Produtos
- ▣ Serviços Educacionais
- ▣ Viagens, Lazer e Programas de Fidelização
- ▣ Bancos, Serviços financeiros e Gestão de Recursos e Investimentos
- ▣ Alimentos & Bebidas
- ▣ Energia Elétrica, Água e Saneamento e Gás
- ▣ Outros

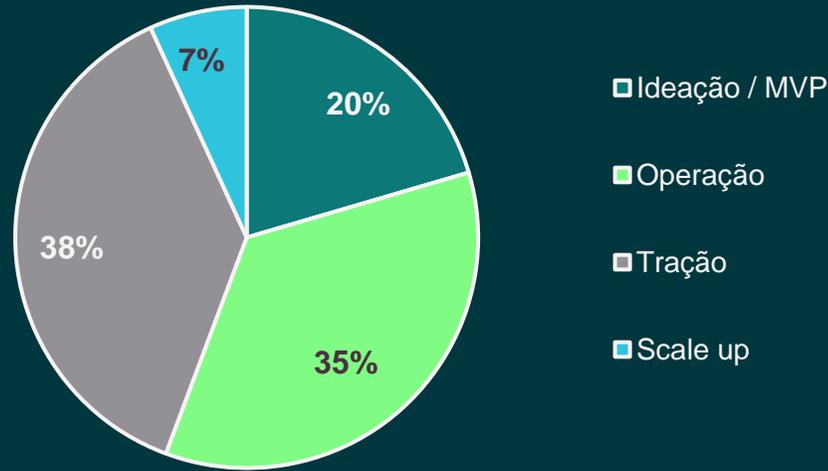


Perfil das Empresas respondentes

Faturamento dos últimos 12 meses



Fase das Startups



Valor captado



Quais são as Fases de uma Startup?

As startups possuem 4 grandes fases durante sua evolução:

- **IDEAÇÃO** - Fase de colocar a ideia em prática, validar a startup e efetivamente começar a gerir a empresa
- **OPERAÇÃO** - Fase em que a startup começa a gerar receita e está pronta para comercializar
- **TRAÇÃO** - Fase cujo objetivo passa a ser o crescimento da startup e em que se iniciam as rodadas de investimento
- **SCALE-UP** - Fase em que a startup apresenta um crescimento de 20% em receita ou números de colaboradores durante três anos consecutivos e está com, no mínimo, 10 funcionários

Fonte: abstartups – Associação Brasileira de Startups



Maiores desafios das Startups relacionados à Gente e Gestão

1º**Atrair os melhores talentos de mercado****2º****Retenção dos talentos com planos competitivos****3º****Desenvolver líderes alinhados às necessidades do negócio****4º****Garantir alinhamento cultural na empresa****5º****Avaliação de desempenho e meritocracia**

Independente da fase em que a startup se encontra, a **maioria considera que atrair os melhores talentos do mercado é um dos maiores desafios relacionados à Gente e Gestão**. Como 2º maior desafio, as empresas respondentes disseram que **possuem dificuldades em reter talentos com planos competitivos**. Isso nos leva à concluir que **o principal desafio está mais atrelado à ameaças externas do mercado, movido por uma guerra de talentos, do que à fraquezas internas**.

Além disso, conforme será apresentado mais à frente no relatório, **53% das startups não acreditam ter uma marca empregadora forte que possibilita atrair e captar grandes talentos**. Ter um Employee Value Proposition (EVP) claro e atrativo é essencial para a atratividade da empresa e sucesso dos processos de recrutamento e seleção. Ele é o posicionamento da empresa como marca empregadora e é formado pelo conjunto de atributos únicos da companhia valorizados pelos profissionais na hora de escolhê-la.

Por que EVP?



Para atrair e reter colaboradores de alta performance e alto potencial.



Para captar perfis específicos de profissionais.



Para promover a motivação e engajamento de colaboradores.



Para dar foco à estratégia de RH da empresa.



Para reduzir custos em contratação.



Para formalizar aspectos intangíveis da marca empregadora.

Tendência de Evolução do EVP

A pandemia da Covid-19 trouxe uma nova oportunidade para as empresas repensarem seu EVP e se reposicionarem. Embora os componentes-chave do EVP permaneçam, é necessário que as empresas evoluam a partir das novas prioridades dos profissionais. As tendências são:

Flexibilidade
possibilidade de novos modelos de trabalho

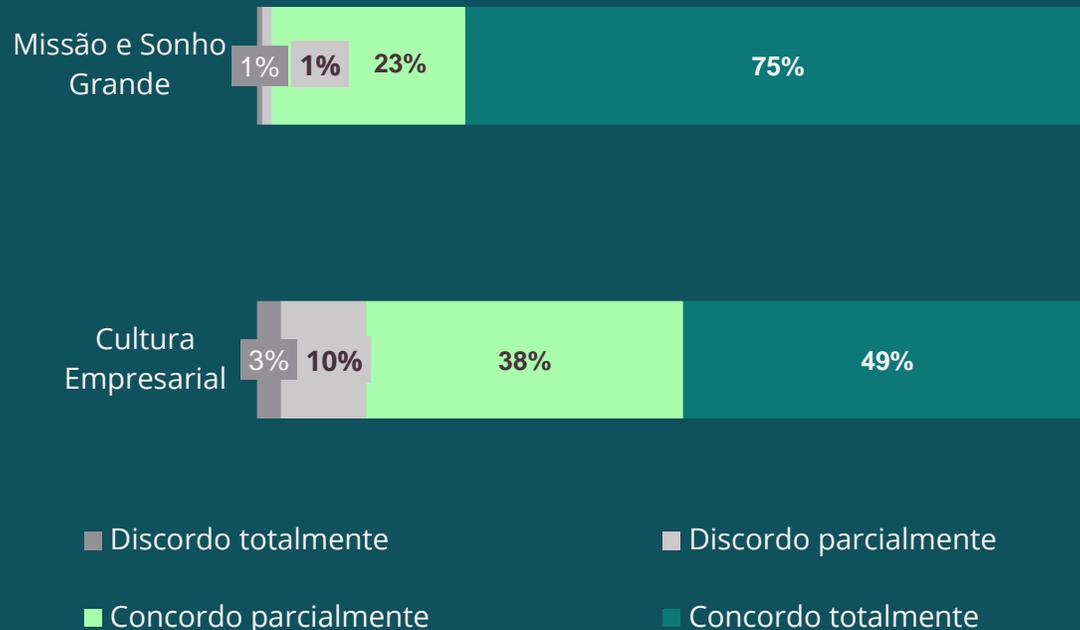
Estabilidade
capacidade do negócio se adaptar em tempos de incerteza

Ética e transparência
com os empregados e com a sociedade

Rede de apoio
papel da empresa no bem-estar do empregado e de suas famílias

Além de fortalecer a marca empregadora, criar programas de incentivos de longo prazo pode ser uma boa ferramenta para melhorar a atratividade no mercado e, principalmente, a retenção dos colaboradores.

Além da cultura da empresa, existe uma missão e sonho grande bem definidos e difundidos?



Independente da fase em que a startup se encontra, todas apresentaram um percentual de, pelo menos, **97% de favorabilidade para a pergunta relacionada a existir uma missão e sonho grande** bem definidos na empresa.

Já com relação à cultura estar bem difundida na empresa, nota-se que o percentual de favorabilidade é menor, variando de **81% a 89%**, a depender da fase em que a startup se encontra.

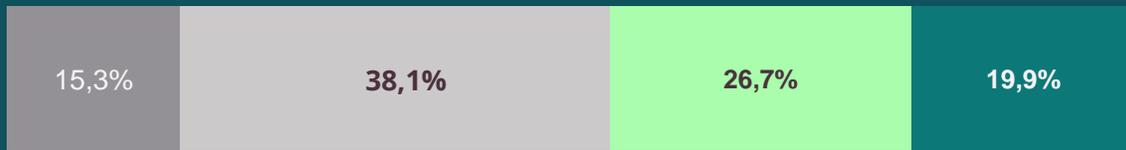
Ainda assim, a partir dos resultados obtidos, podemos concluir que, para a maioria das empresas entrevistadas, a missão e a cultura estão bem definidas e difundidas entre todos os colaboradores. É preciso manter foco e atenção para os aspectos relacionados à cultura organizacional. Ela alavanca a estratégia do negócio e o modelo operacional, com forte impacto na capacidade de execução e nos resultados financeiros. Uma cultura sólida atrai e inspira os melhores talentos, alinha os profissionais e impacta o desenvolvimento.

Parafraseando Peter Drucker, que ficou conhecido como o pai da administração moderna, "a cultura come a estratégia de café da manhã". Não existe planejamento estratégico consumado sem um grupo de pessoas que estejam direcionadas para o mesmo objetivo e imersas em uma mesma cultura.

"Temos uma marca empregadora forte, que nos possibilita ter uma grande base de talentos para trabalhar as contratações"

47%

Das startups concordam que tem uma marca empregadora forte



Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

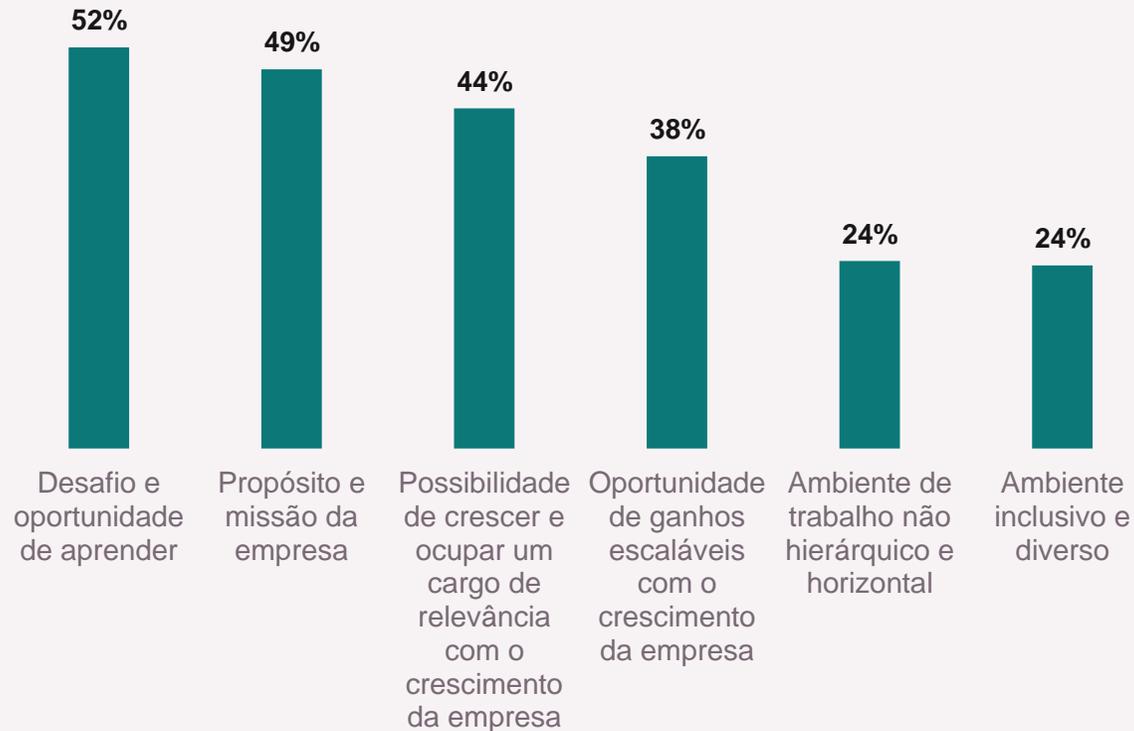
Principais ações para construção de marca empregadora



Principais ferramentas de atração

52%

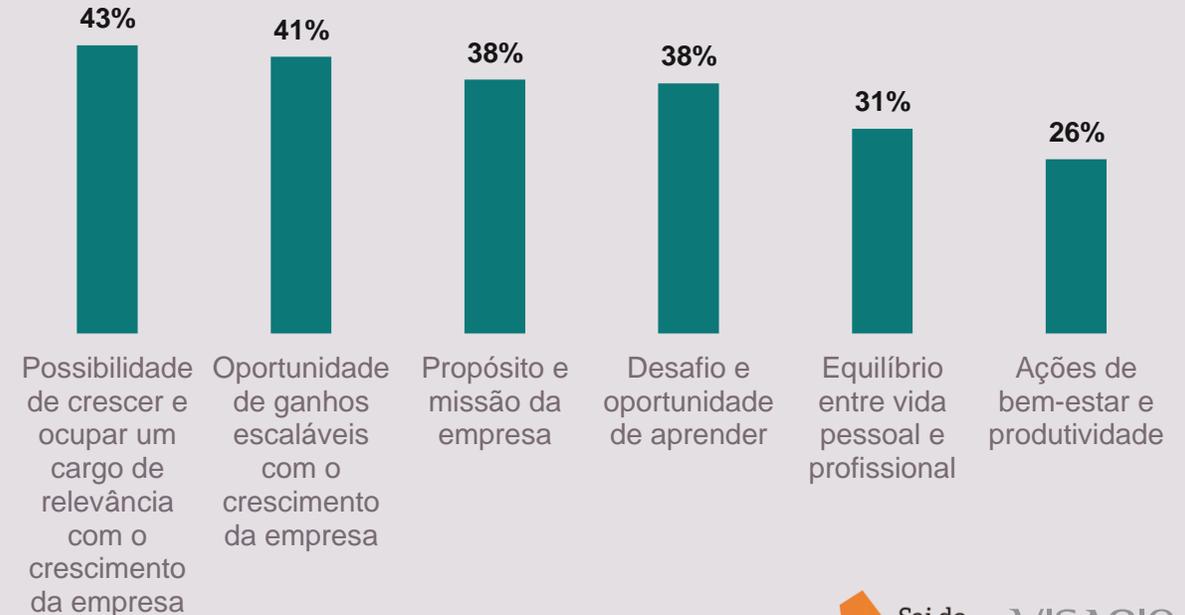
Dos respondentes consideram “Desafios e oportunidades de aprendizado” como principal ferramenta de atração



Principais ferramentas de retenção

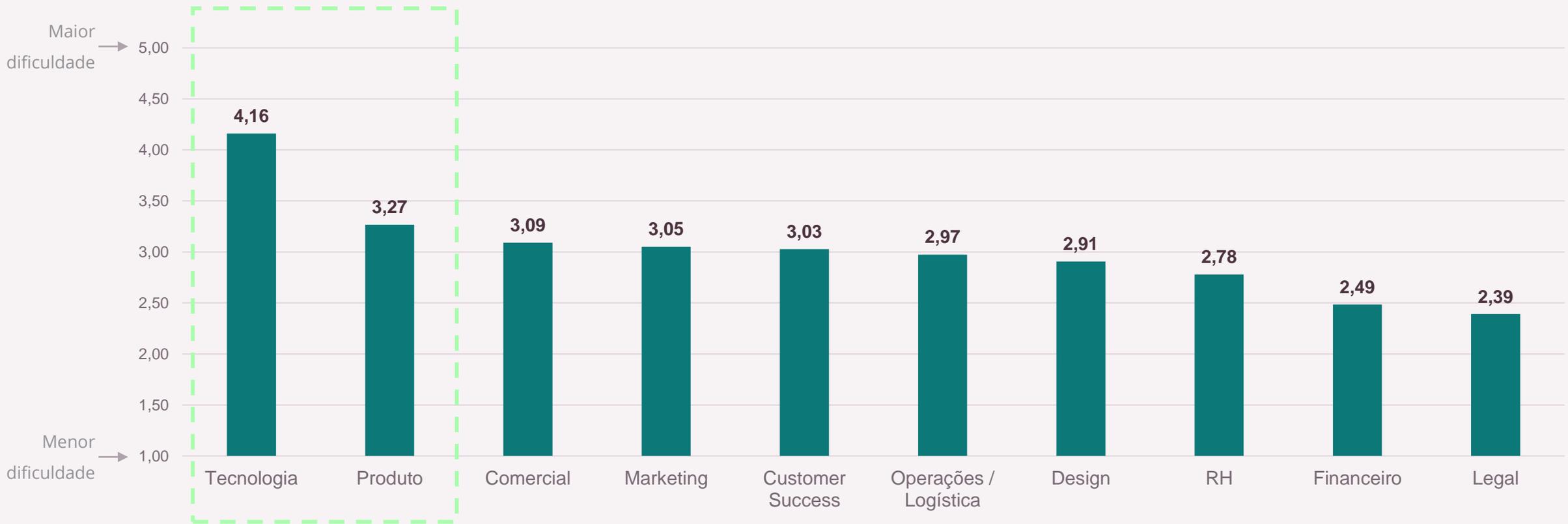
43%

Dos respondentes consideram “Possibilidade de crescer e ocupar um cargo de relevância com o crescimento da empresa” como principal ferramenta de retenção



Dificuldade média de contratação por área-funcional

Tecnologia e Produto São as duas áreas com maiores dificuldades de contratação



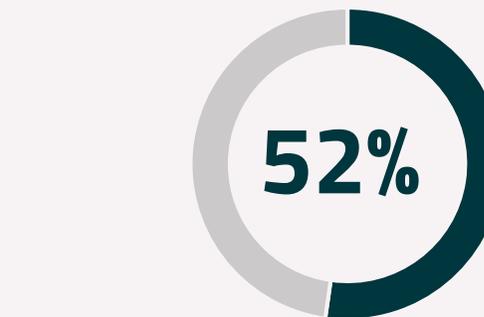
Análise Geral

As Startups pesquisadas utilizam diversas estratégias para atração, retenção e remuneração de seus times, sendo as de longo prazo mais utilizadas

▶ Stock-Option & Equity



▶ Cliff



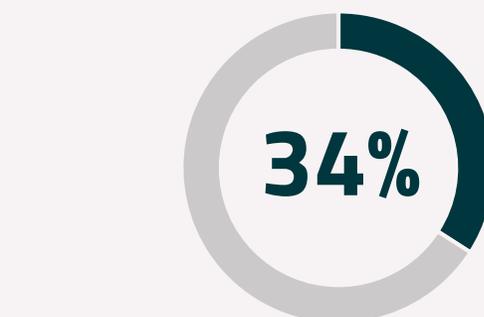
▶ Vesting



▶ Bônus/PLR Anual



▶ Comissão



▶ Sign-in Bonus



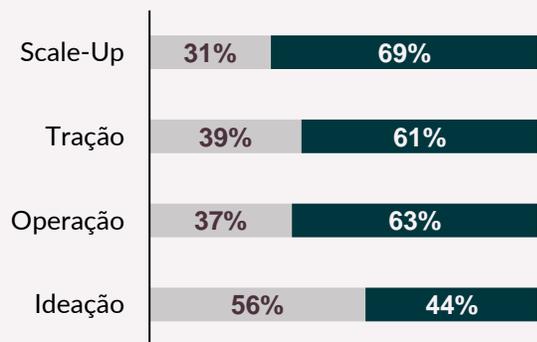
% de Startups que não aplicam

% de Startups que aplicam

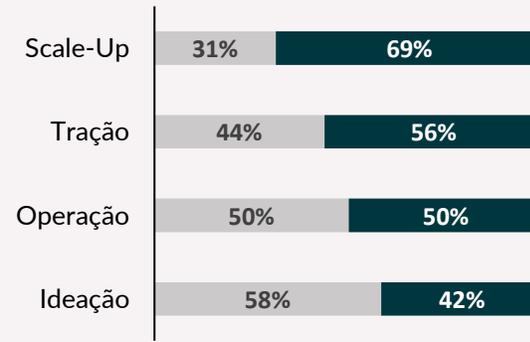
As Startups mais maduras utilizam uma maior diversidade de incentivos de curto prazo em comparação as startups menos maduras

Análise Geral por fase da Startup

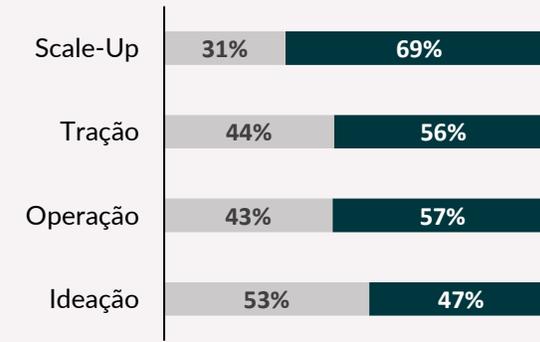
Stock-Option & Equity



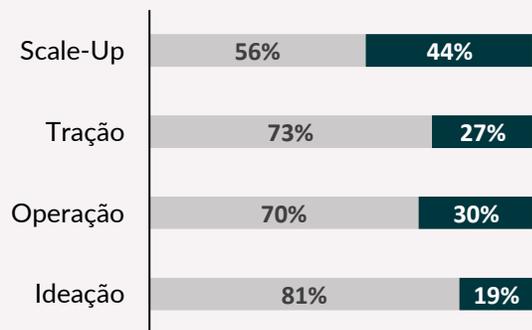
Cliff



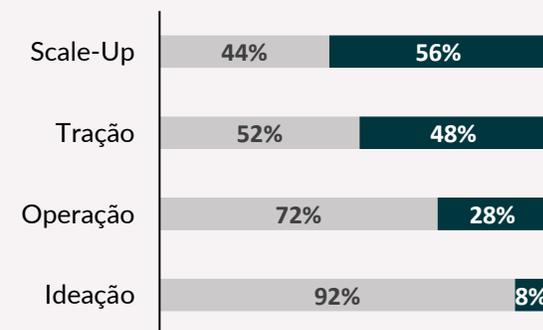
Vesting



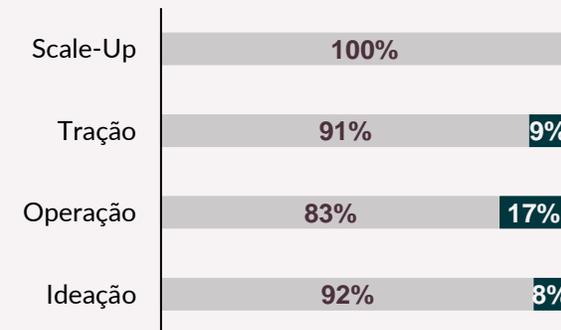
Bônus/PLR Anual



Comissão



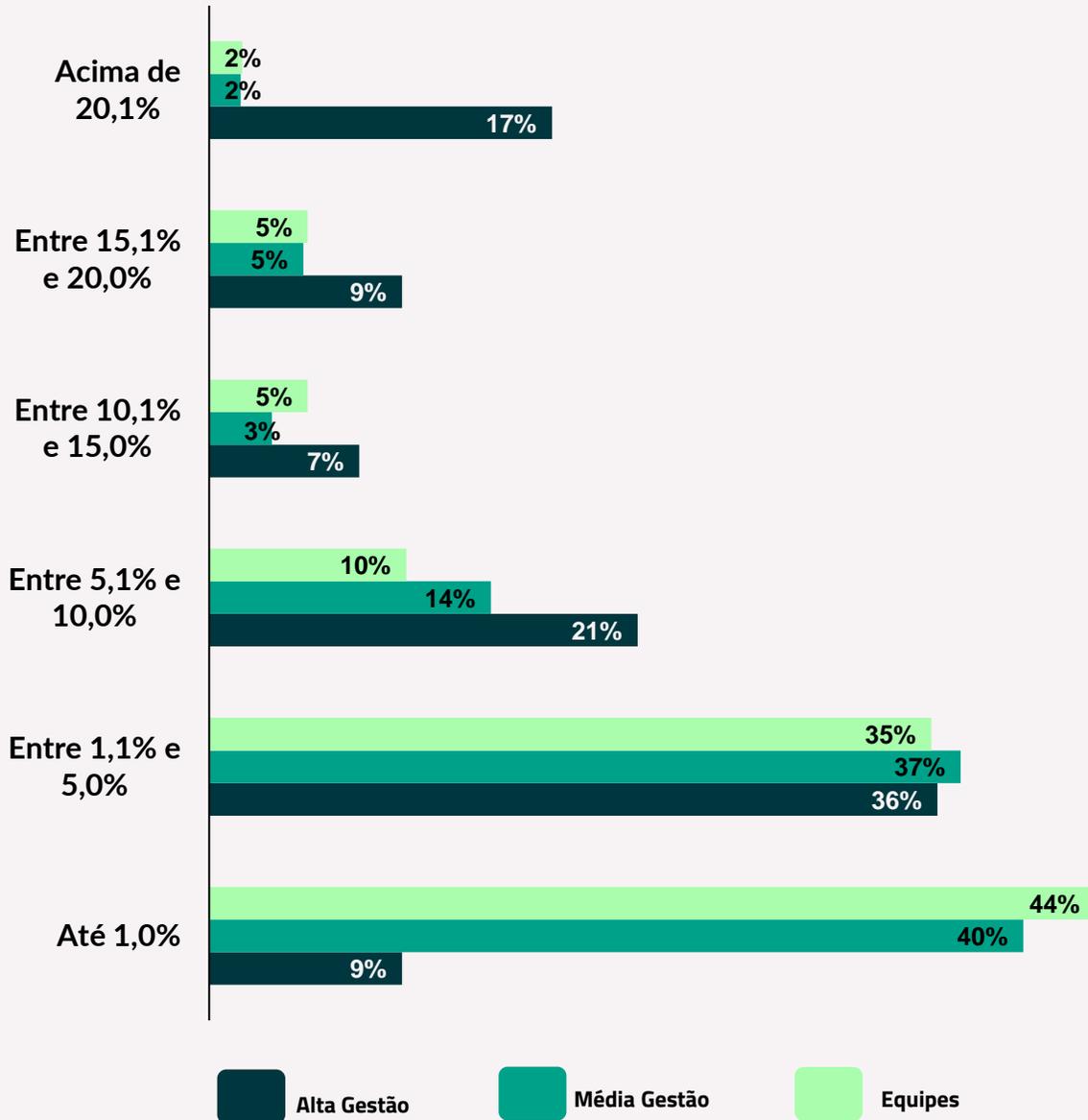
Sign-in Bonus



 % de Startups que não aplicam

 % de Startups que aplicam

Stock-Option & Equity



MAIS DE 40% DAS STARTUPS NÃO UTILIZAM PLANO DE STOCK-OPTION & EQUITY

54% das startups pesquisadas tem um programa de Stock-Option & Equity para alta gestão, sendo o valor mais comum de 1% a 5%, mas há uma parcela relevante que oferece o programa com mais de 20,1% para sua alta liderança.

Para a média gestão essa parcela é menor, com apenas 37% das startups com algum programa de Stock-Option & Equity. Para essas, quase 80% oferecem até 5% de participação para a média gestão.



STARTUPS MENORES OFERECEM MAIORES % DE STOCK-OPTION & EQUITY

96% das startups que oferecem mais de 15% de Stock-Option & Equity possuem menos de 10 funcionários em seu quadro.

As startups maiores (com mais de 25 funcionários) também oferecem Stock-Option & Equity, entretanto valores menores, em torno de 1% a 5%.



QUANTO MAIOR A MATURIDADE DA STARTUP, MAIS ESTRUTURADO O PLANO DE STOCK-OPTION

Conforme a startup ganha maturidade, a tendência de criar um plano de Stock-Option & Equity aumenta.

64% das startups em fase de Ideação (MVP) não possuem um plano, enquanto 58% das que passaram dessa etapa possuem um plano de Stock-Option.

No grupo das startups mais maduras, em fase de Scale Up, 70% das empresas possuem esse mecanismo de Stock-Option.

Cliff



✦ 53% das startups pesquisadas possuem algum mecanismo de Cliff

✦ 69% das empresas na pesquisa responderam ter um Cliff menor ou igual a 2 anos

Vesting

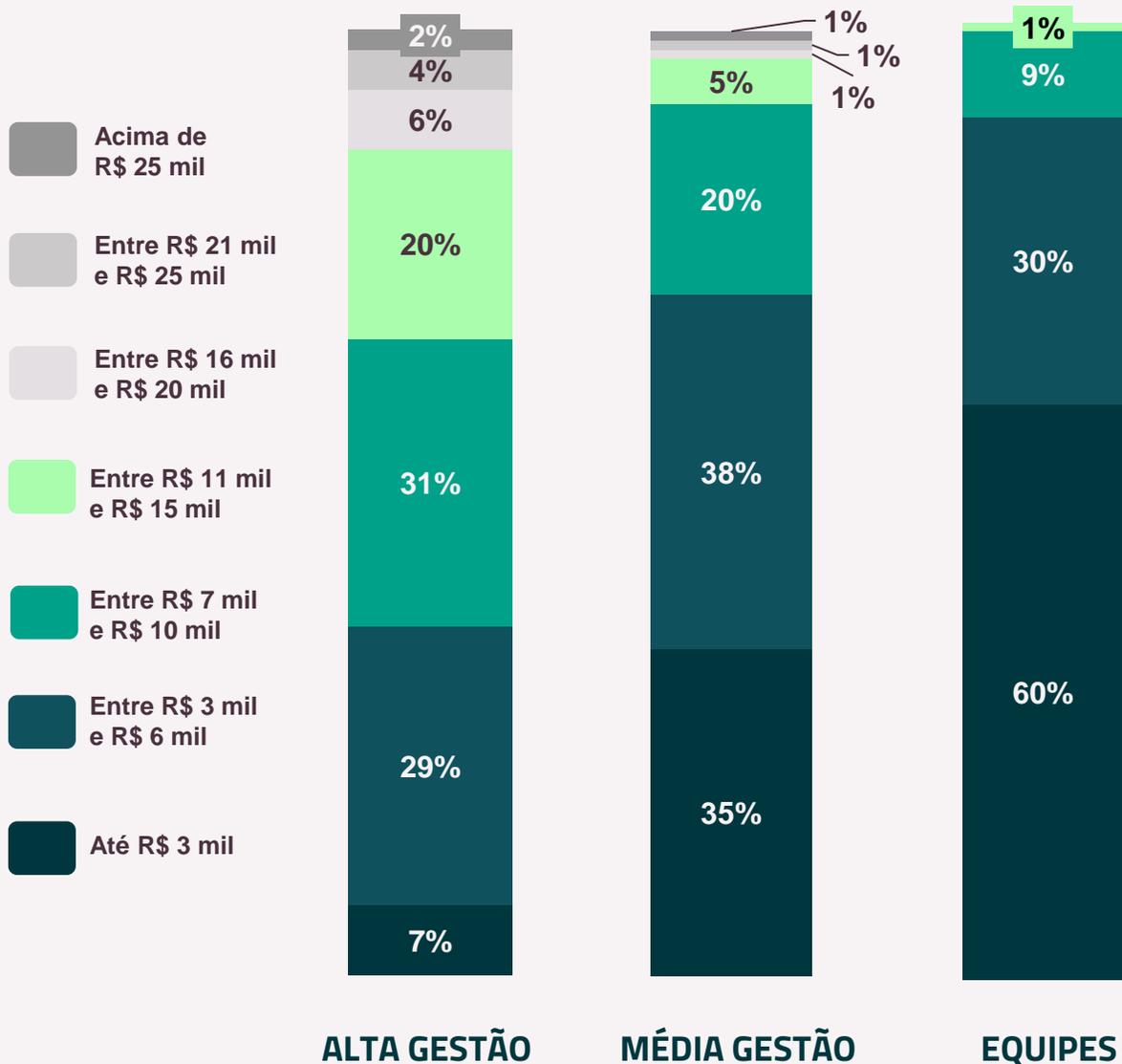


✦ 56% das startups pesquisadas possuem algum mecanismo de Vesting, do qual o tempo mais comum é de 2 anos

✦ 28% das empresas na pesquisa responderam ter um Vesting de 4 anos ou mais



Média Salarial Mensal



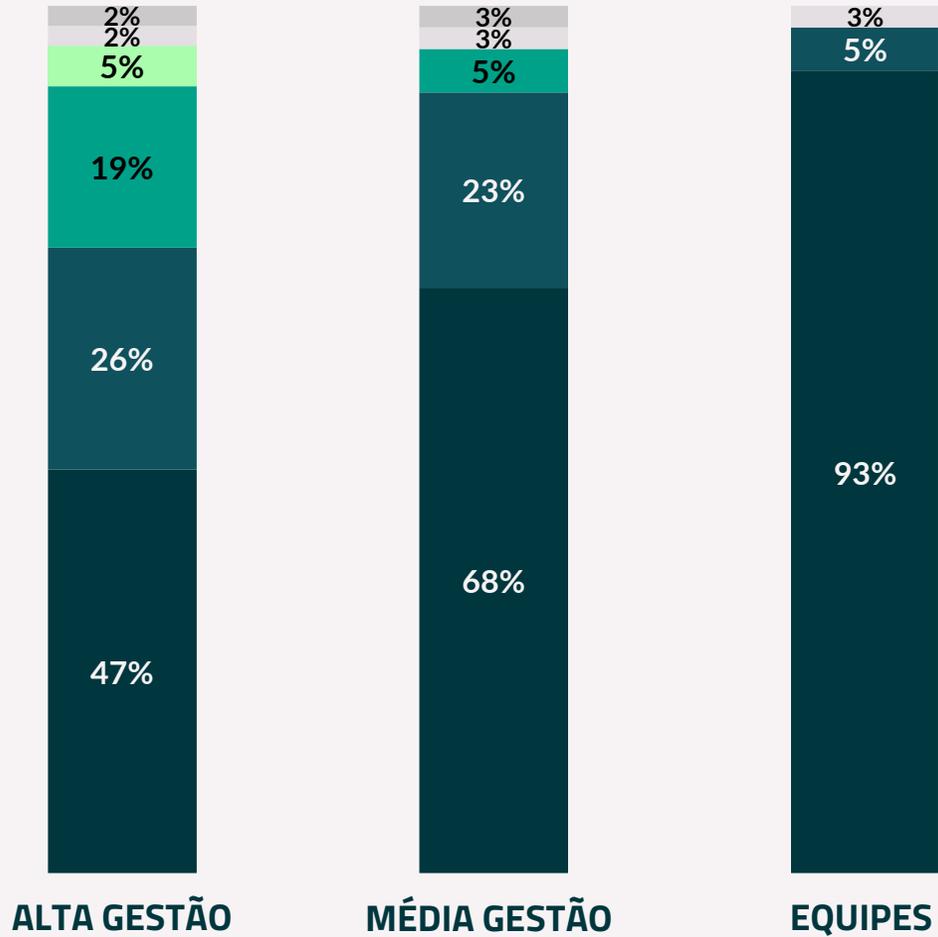
STARTUPS COM MAIOR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS APRESENTAM, EM MÉDIA, MAIORES MÉDIAS SALARIAIS

Mais de 80% das startups que possuem até 25 funcionários possuem uma média salarial para alta gestão de até R\$ 15 mil, enquanto 45% das startups com mais de 25 funcionários possuem uma média salarial acima de R\$ 15 mil, para alta gestão.

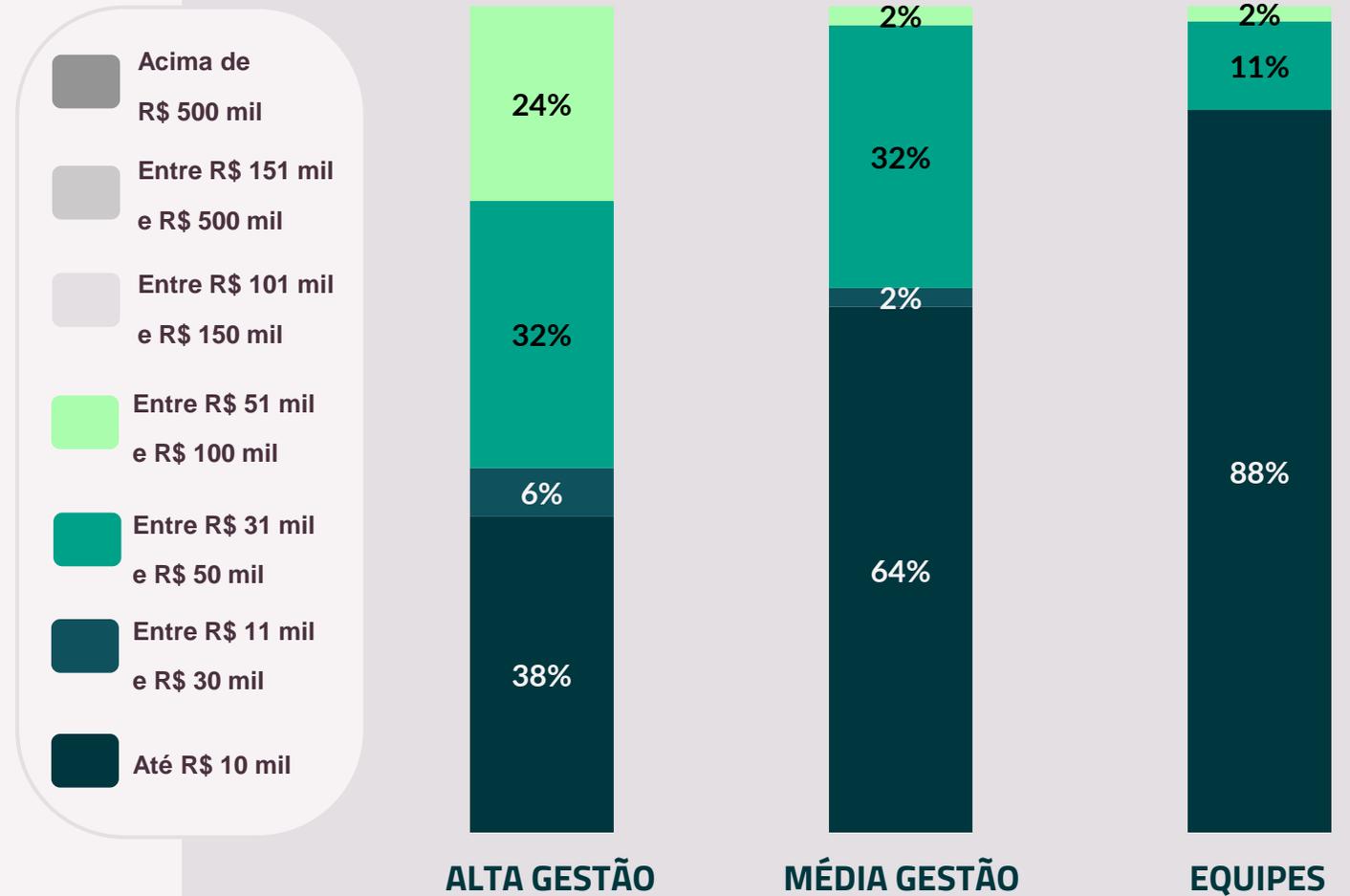
No cenário de média gestão, 95% das startups com até 25 funcionários possuem uma média salarial de até R\$ 10K, enquanto 45% das startups com mais de 25 funcionários possuem uma média salarial acima de R\$ 11K.

No cenário de equipes, 43% das startups com até 25 funcionários possuem uma média salarial de até R\$ 3K, enquanto 63% das startups com mais de 25 funcionários possuem uma média salarial acima de R\$ 3K.

Bônus e PLR Anual



Comissão



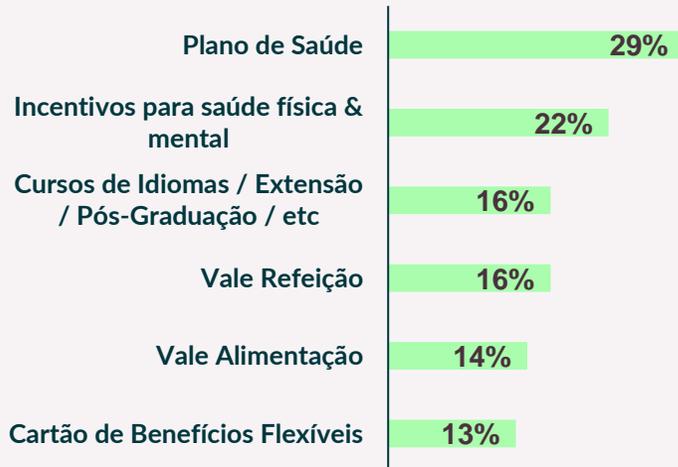
Muito comum em empresas grandes, formatos de remuneração variável - seja Bônus, PLR ou comissões - ainda não são tão presentes nas Startups, com somente 42% utilizando algum modelo de remuneração variável

Principais Benefícios oferecidos em Startups

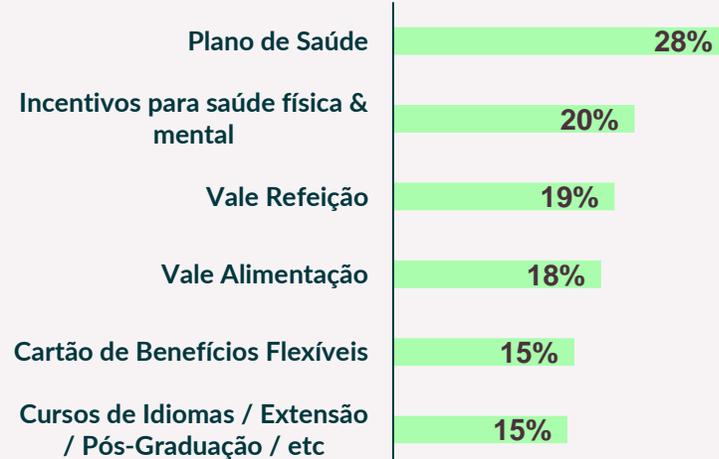
67% das Startups oferecem algum benefício para seus colaboradores, sendo os principais: Plano de Saúde, Incentivos para saúde física e mental e Vale Alimentação e Refeição



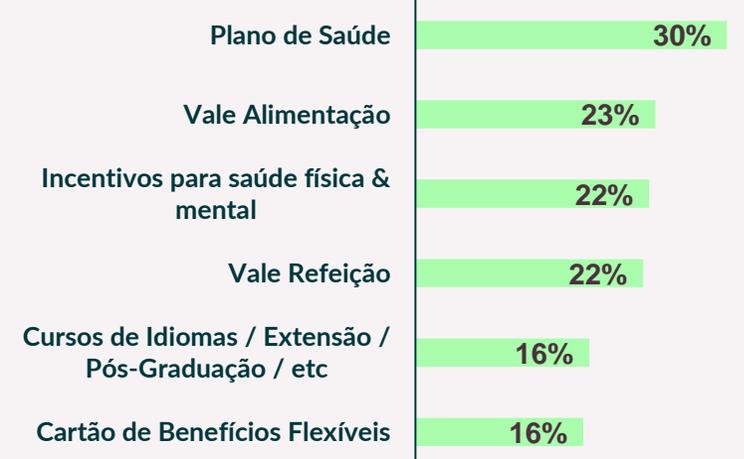
ALTA GESTÃO



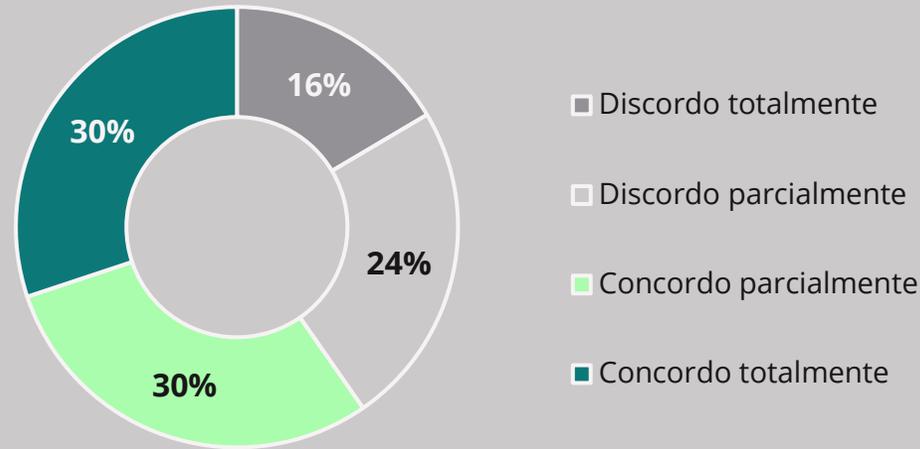
MÉDIA GESTÃO



EQUIPE



Existe um modelo de gestão como painéis de meta, KPIs, OKRs, entre outros, implementado e claro para todos?



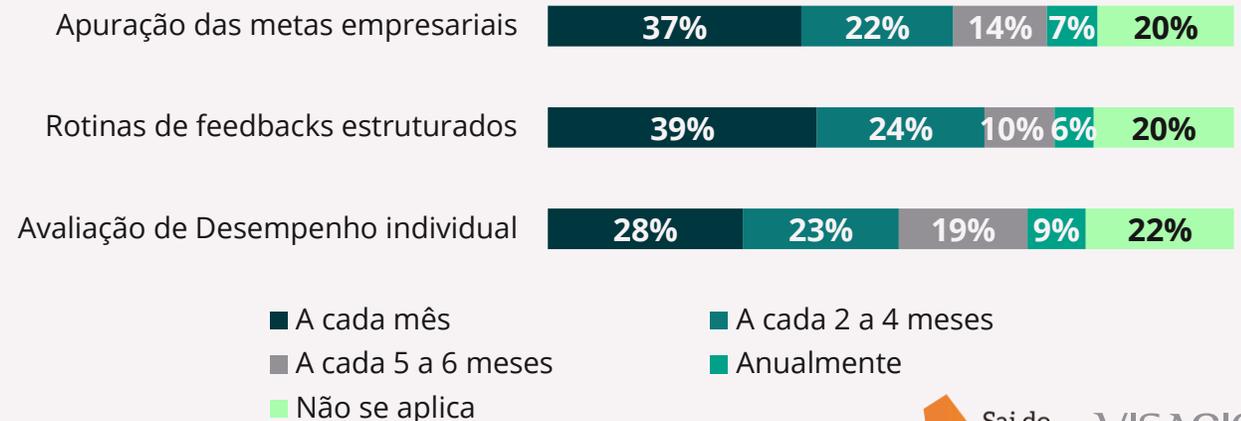
Ainda que a maioria das startups tenha um modelo de gestão implementado, em média, 40% das startups respondentes não possuem ferramentas como metas, KPIs, OKRs implementadas.

Este pode ser um dificultador para que os colaboradores saibam identificar os objetivos da empresa e o propósito/contribuição do seu trabalho para o atingimento daquele objetivo. Quando analisada a fase em que a startup se encontra, esse percentual se mantém constante, variando de 37% (tração) a 47% (ideação).

A maioria das startups, em média 79% delas, tem rotinas definidas para apuração das metas da empresa, feedbacks estruturados ou avaliação de desempenho individual.

Esse resultado demonstra que, independentemente da quantidade de funcionários ou da fase em que se encontra, as startups já utilizam ferramentas estruturadas de gestão.

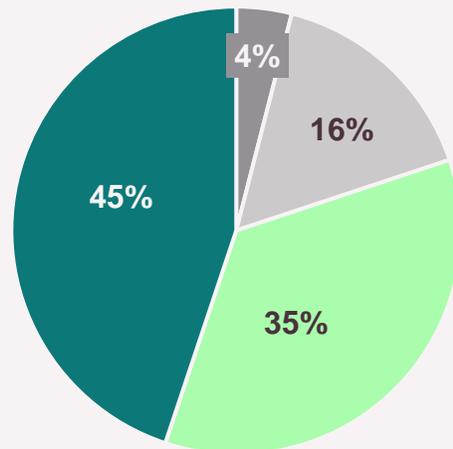
Focar em iniciativas que visem a evolução profissional e melhoria contínua, meritocracia e atingimento de metas é peça-chave no engajamento e retenção dos colaboradores.



81% Das empresas respondentes concordam que a startup é meritocrática em todos os níveis hierárquicos.

Os resultados são ainda mais expressivos quando fazemos um recorte para aquelas com mais de 50 colaboradores, visto que elas tiveram 100% de concordância com a afirmação apresentada.

Você concorda com a afirmação: "Considero a Startup meritocrática em todos os níveis hierárquicos"?

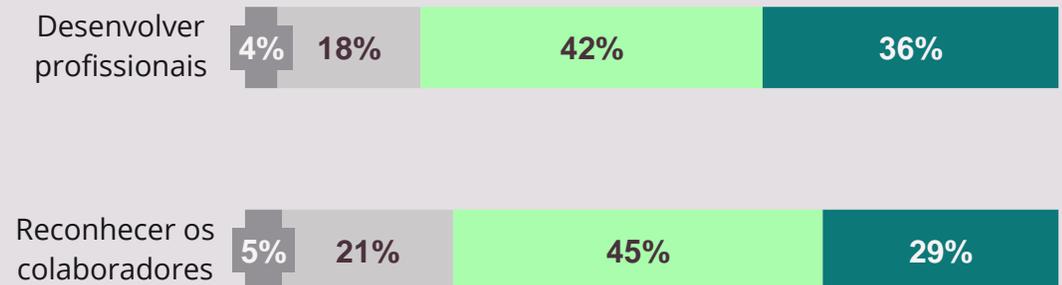


■ Discordo totalmente ■ Discordo parcialmente
 ■ Concordo parcialmente ■ Concordo totalmente

78% Das startups respondentes concordam que a avaliação de desempenho realizada na empresa em questão cumpre o papel de reconhecer e desenvolver os colaboradores

Vale ressaltar que destes, 44% acreditam que existe espaço para melhorias, visto que concordaram parcialmente com a afirmação.

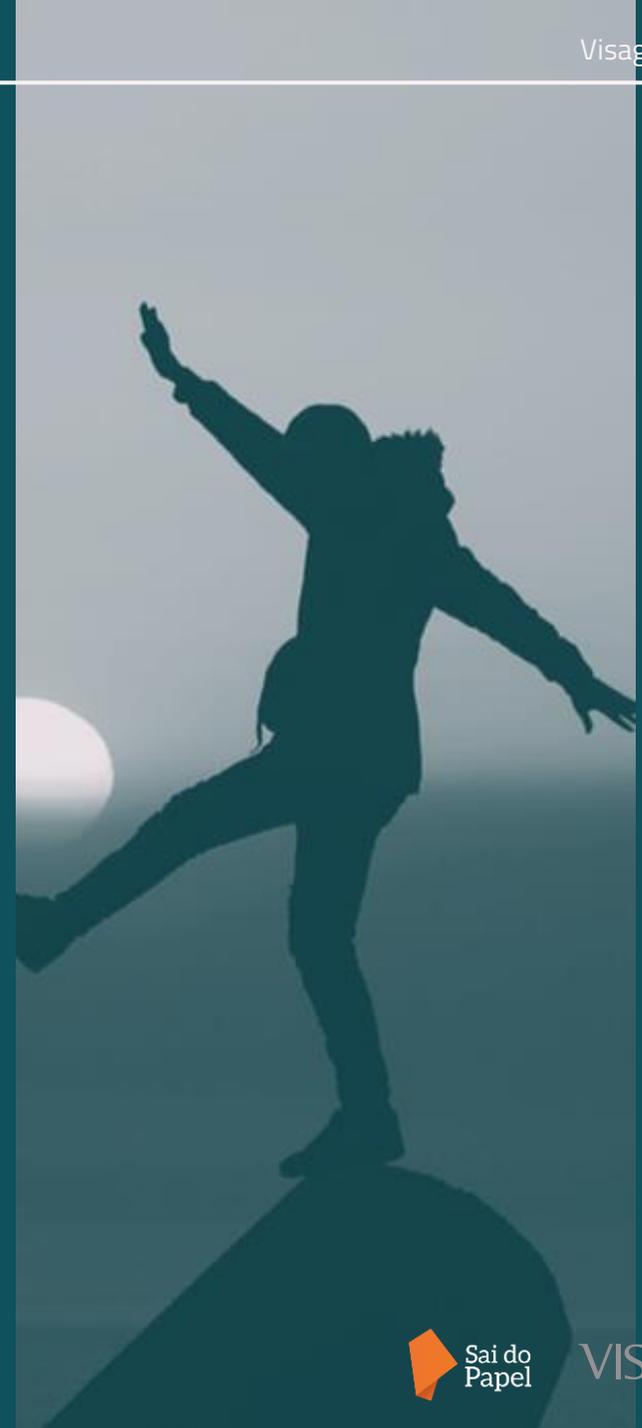
Você concorda com a afirmação: "A Avaliação de Desempenho reconhece (financeiramente e não financeiramente) e desenvolve profissionalmente os colaboradores"?



■ Discordo totalmente ■ Discordo parcialmente
 ■ Concordo parcialmente ■ Concordo totalmente

Atrair e reter gente boa é o principal Desafio de Gente & Gestão das startups

Compreender e disseminar as práticas em Gente & Gestão é essencial para evoluir o ecossistema brasileiro de inovação e empreendedorismo



VISAGIO

© 2022 Visagio. Todos os direitos reservados.

contato@visagio.com

visagio.com

[@visagio](https://www.instagram.com/visagio)