

## Plano de Carreira em Startups Brasileiras

Especialista: PAULA VILELA JACOB FERREIRA

*Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" da Universidade de São Paulo*

E-mail: paula.vjf@hotmail.com

Orientador: Prof. Me. ADALBERTO ZORZO

E-mail: adalberto.zorzo@fatec.sp.gov.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8314843196830046>

*Universidade de São Paulo*

### Resumo

*A carreira profissional é um dos temas mais complexos tratados nas áreas de Recursos Humanos, dentro do contexto de gestão de pessoas. Construir uma visão de crescimento profissional para os funcionários é um desafio complexo, visto que pode influenciar diretamente na satisfação e engajamento dos colaboradores. E ele se torna ainda maior quando aplicado no cenário das startups, que são empresas dinâmicas, instáveis financeiramente, em fase de amadurecimento do negócio e crescimento de time. Dito isso, o objetivo deste trabalho será compreender como o desenvolvimento de carreira é estruturado em empresas startup pelas suas áreas de Recursos Humanos. Para tanto, será realizada uma entrevista qualitativa exploratória com profissionais da área de Recursos Humanos de startups Fintech (setor Financeiro), localizadas na região Sudeste do Brasil para investigar se essas empresas oferecem um Plano de Carreira estruturado, quais desafios a empresa enfrentam na construção de produtos sobre carreira, e quais ferramentas e produtos de Desenvolvimento e Treinamento são utilizados. Desta forma, a compreensão do contexto de desenvolvimento profissional dessas empresas esclarecerá a hipótese de que não é possível definir um Plano de Carreira em empresas startups.*

**Palavras-Chave:** *Startup; Plano de Carreira; Desenvolvimento Organizacional; Gestão de Pessoas; Recursos Humanos.*

### Abstract

*The professional career is one of the most complex topics dealt with in the areas of Human Resources, within the context of people management. Building a vision of professional growth for employees is a complex challenge, as it can directly influence employee satisfaction and engagement. And it becomes even greater when applied to the startup scenario, which are dynamic companies, financially unstable, in the process of maturing the business and growing the team. That said, the objective of this work will be to understand how career development is structured in startup companies by their Human Resources areas. To this end, an exploratory qualitative interview will be carried out with professionals from the Human Resources area of Fintech startups (Financial sector), located in the Southeast region of Brazil, to investigate whether these companies offer a structured career plan, what challenges the company faces in building career products, and which Development and Training tools and products are used. In this way, understanding the professional development context of these companies will clarify the hypothesis that it is not possible to define a career plan in startup companies.*

**Keywords:** *Startup; Career Path; Organizational Development; People Management; Human Resources.*

## 1. INTRODUÇÃO

Valle e Oliveira (2022) descrevem uma startup como uma empresa nova e pequena, que traz alguma inovação para o mercado e opera em condições de extrema incerteza. Ela surge a partir de uma dor latente do mercado, e utilizando a tecnologia, tem como objetivo solucionar essa demanda do mercado de forma disruptiva.

Falcão (2022) descreve startup como uma empresa com alto risco, visto que possui um modelo de negócio novo e experimental. O autor ainda complementa que, por um lado a startup corre o risco de ir à falência, por outro, ela pode atingir ganhos exponenciais, e essa dualidade acaba atraindo grandes investidores com um perfil mais arrojado, que aceitam alocar os seus recursos de modo a maximizar o processo de crescimento da empresa e torná-lo mais rápido.

Segundo Alves (2013), normalmente seus fundadores são pessoas da Geração Y, nascidas entre o período final dos anos 80 e 90, que possuem maior intimidade com os recursos tecnológicos e com inovação.

Quando se trata de carreira, Moser, Tumasjan e Welpé (2017) colocam que essas empresas oferecem a possibilidade de seus colaboradores ocuparem cargos de liderança mais rapidamente, diferente do que aconteceria em empresas maiores. Isso significa que na sua maioria, as startups possuem líderes mais jovens do que nas organizações tradicionais, incluindo os próprios fundadores, mesmo que gerir pessoas esta seja uma função que exige maturidade e vasta experiência.

A partir das características particularidades das startups, o presente estudo tem como objetivo geral compreender como elas trabalham o fator desenvolvimento de carreira, sob o ponto de vista de suas áreas de Recursos Humanos. Os objetivos específicos são: identificar quais as dificuldades essas empresas enfrentam para construir um Plano de Carreira, e quais produtos e ferramentas ligados ao desenvolvimento profissional já existem. Tais objetivos estão fundados na hipótese de existe um grau relevante de dificuldade em criar um Plano de Carreira em empresa startup, por ser um ambiente muito dinâmico, que ainda não possui estabilidade financeira, maturidade de negócio, e ainda, por ser um perfil de empresa ocupada majoritariamente por profissionais ávidos por crescimento rápido.

## 2. REVISÃO LITERÁRIA

### 2.1 Cenário de Startups no Brasil

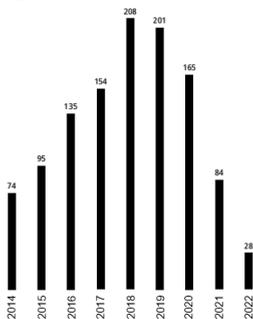
O relatório “Inovação em Movimento de 2023” criado pela Contex Intelligence, em parceria com a Endeavor, mapeou o cenário de startups no Brasil e apontou que existem 12.040 startups ativas atualmente, o que representa um aumento de 548 empresas desde 2020, e quase o dobro comparado à 2013, quando existiam apenas 6.016. Em outro estudo, realizado em 2022 pela Associação Brasileira de Startups (Abstartups) constatou que, a partir de uma amostra de 1.753 empresas, 53% delas estão concentradas na região Sudeste. Em ambos os materiais, identificou-se que os principais segmentos de atuação das startups brasileiras foram Tecnologia da Informação, Varejo, Educação e Financeiro.

Diante da importância do setor Financeiro para a economia brasileira, este trabalho tratará especificamente do cenário das startups *fintechs* (startups financeiras), que o autor Falcão (2022) explica:

Atuam por meio de plataformas online e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor, que traz diversos benefícios, como: aumento da eficiência e concorrência no mercado de crédito, rapidez e celeridade nas transações, diminuição da

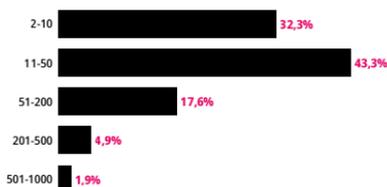
burocracia no acesso ao crédito, inovação e criação de condições para redução do custo do crédito.

O surgimento das fintechs nos últimos anos é expressivo, ainda que o país tenha enfrentado um período de crise financeira causada pela pandemia da Covid-19. O relatório Fintech Report 2023 mostra que de 2018 a 2022 o Brasil ganhou 686 novas fintechs, como consta no Gráfico 1.



**Gráfico 1. Quantidade de novas fintechs no Brasil por ano**  
 Fonte: Fintech Report 2023 – Distrito (adaptado)

De acordo com o mesmo relatório, atualmente há cerca de 1.410 fintechs no Brasil, e 75,6% delas possuem até 50 pessoas em seu quadro de colaboradores (Gráfico 2)



**Gráfico 2. Quantidade de colaboradores das fintechs em %**  
 Fonte: Fintech Report 2023 – Distrito (adaptado)

O quadro enxuto de funcionários é aspecto que pode dificultar a definição clara de papéis e responsabilidades para os profissionais que nelas atuam, uma vez que as mesmas pessoas acabam exercendo diferentes papéis paralelamente. De acordo com Mariano (2022), essas as startups naturalmente demandam uma cultura de trabalho diferente do convencional, onde encaixe um modelo de trabalho mais rápido, flexível e colaborativo, impactando na forma de tomar decisões e na organização dos times. Atualmente há um declínio da carreira tradicional, que era baseada na longevidade, segurança, linearidade e previsibilidade e surgem novas vertentes na direção oposta, que estimulam o autogerenciamento, incentivo à mudança e condução de valores individuais (ARTHUR, 2008). Deste modo, as startups surgem como uma oportunidade atrativa por oferecem oportunidade de crescimento rápido na carreira, o que, nas grandes empresas, tende a ser mais lento e gradual.” (VALLE, OLIVEIRA; 2022).

## 2.2 Carreira Profissional

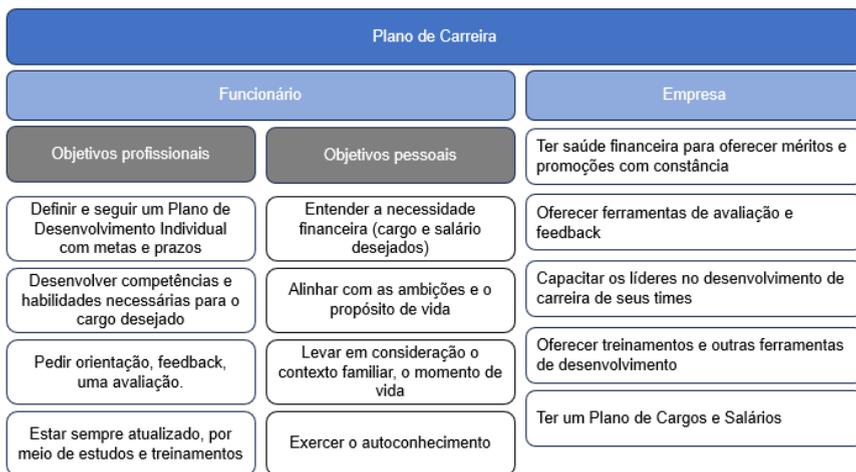
O Instituto Brasileiro de Coaching define “carreira profissional” como o conjunto de conhecimentos específicos de uma área, adquiridos ao longo do tempo por meio das suas experiências profissionais, como: cursos e estudos, rotina de trabalho, atividades

extracurriculares e histórico de promoções e méritos. Dutra (2012) complementa que uma carreira profissional envolve perspectivas e objetivos entre a pessoa e a empresa, como resultado da relação estabelecida entre ambas, e é fruto da combinação entre as perspectivas individual e organizacional. E para Miano e Vieira (2012), ela envolve uma série de estágios e mudanças que representam necessidades, motivos e aspirações individuais.

### 2.3 Plano de Cargos e Salários e Plano de Carreira

Outro conceito relevante para o entendimento sobre carreira é o Plano de Cargos e Salários, um documento que define as atribuições e responsabilidades de cada cargo e os seus respectivos níveis salariais (FIORAVANZO et al. 2020). Sua finalidade é definir a estrutura formal de cargos e salários da empresa, detalhando quais são os requisitos técnicos e comportamentais de cada função, facilitando a tomada de decisão quanto aos méritos, promoções e novas contratações.

Além disso, uma vez que o Plano de Cargos e Salários é definido, os colaboradores passam a ter acesso às informações sobre os cargos que almejam, facilitando o planejamento das ações a serem realizadas para atingimento dos seus objetivos profissionais, como: cursos, novas atividades, competências a serem desenvolvidas. Este planejamento é a base do Plano de Carreira, e deve considerar aspectos relacionados ao momento e estrutura da empresa, bem como, questões intrínsecas aos objetivos e desejos de uma pessoa. A Figura 1 detalha a composição do Plano de Carreira.



**Figura 1. Composição de um Plano de Carreira**

*Fonte: Elaborado pela autora*

A partir da ideia de que um indivíduo (funcionário) possui dois tipos de objetivos, profissionais e pessoais, o seu Plano de Carreira deverá levar em consideração os seus desejos no momento do planejamento das ações.

Em relação aos desejos profissionais, para alcançá-los, o funcionário deverá realizar determinadas atividades que dependam dele, como:

- Construir o seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), um plano de ação para atingir seus objetivos de curto e médio prazo; com proposta de execução de novas atividades, mentoria, e estudos de assuntos específicos.

- Desenvolver competências e habilidades necessárias para o cargo desejado, que geralmente são resultado da realização do PDI.
- Pedir orientação, feedback, e/ou uma avaliação às pessoas mais próximas, que conheçam o trabalho dele, e com isso, entender quais as principais necessidades de desenvolvimento e as principais fortalezas.
- Estar sempre atualizado, por meio de estudos e treinamentos, seja dentro da empresa ou em instituições de ensino.

Em paralelo, quanto aos Objetivos Pessoais, o seu Plano de Carreira deverá estar embasado em suas necessidades financeiras e possibilidades do mercado, e alinhado com o seu contexto familiar, por exemplo, no Plano de Carreira o funcionário pode considerar mudar de profissão, de empresa ou de cidade, portanto é importante entender se esses planos estão de acordo com a família ou seu momento de vida. Outro ponto fundamental, é que para desenvolver-se na carreira, o indivíduo deverá exercer o seu autoconhecimento, ou seja, entender os seus pontos fortes, os pontos a serem aprimorados e os principais aspectos da sua personalidade, uma vez que isso, proporciona maior clareza das suas competências e facilita no desenho dos seus objetivos profissionais.

Por outro lado, a empresa também exerce uma grande influência na construção do Plano de Carreira, visto que ela precisa oferecer ferramentas de desenvolvimento profissional, bem como oportunidades de crescimento, a exemplo de:

- Ter saúde financeira para realizar méritos e promoções com certa recorrência, caso contrário a estrutura salarial de seus colaboradores se torna obsoleta.
- Oferecer ferramentas de avaliação e feedback, como Avaliação de Desempenho, Avaliação de Performance, e orientações para construção do Plano de Desenvolvimento Individual.
- Capacitar líderes no desenvolvimento de seus times. A liderança possui um papel fundamental na formação da carreira dos seus liderados, seja por meio de feedback, de esclarecimento de dúvidas e orientações, de conversas transparentes, dentre outras inúmeras interações que ambos possam ter no dia a dia.
- Oferecer treinamentos e outras formas de desenvolvimento como workshops, projetos multidisciplinares, mentorias internas.
- Ter um plano de Cargos e Salários que possa guiar os funcionários com relação ao que é esperado aos deveres e responsabilidades dos cargos almejados.

Desta forma, o Plano de Carreira é resultado da relação entre o indivíduo (funcionário) e a empresa, e equilibra as necessidades profissionais e pessoais do funcionário com o que é ofertado pela empresa.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

A pesquisa tem natureza exploratória, que segundo Gil (2008), auxilia na formulação das hipóteses, e proporciona uma visão geral sobre o tema estudado, portanto, aprofundando o conhecimento sobre o assunto de forma a auxiliar no embasamento da pesquisa descritiva.

O ponto de partida de uma investigação científica deve basear-se em um levantamento de dados. Para esse levantamento é necessário, num primeiro momento, que se faça uma pesquisa bibliográfica. Num segundo momento, o pesquisador deve realizar uma observação dos fatos ou fenômenos para que ele obtenha maiores informações e num

terceiro momento, o pesquisador deve fazer contatos com pessoas que possam fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis. (BONI; QUARESMA, 2005).

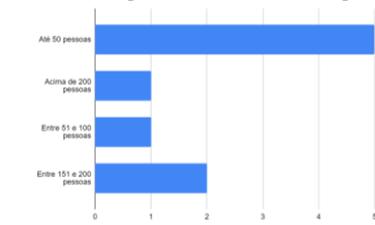
Dito isso, o método escolhido de investigação científica foi a pesquisa bibliográfico, utilizando as ferramentas: sites oficiais de associações e instituições brasileiras de startups, revistas científicas, *Google Acadêmico* e livros publicados. E para instrumento de coleta de dados, a técnica escolhida será o questionário, que pode ser definido como “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica” (Yaremko, Harari, Harrison & Lynn, 1986, p. 186).

O questionário terá perguntas de múltipla escolha, cujo foco será entender os principais instrumentos e ações são realizadas nas empresas para promoção da carreira de seus funcionários, e, terá perguntas dissertativas, cujo foco será compreender quais são os obstáculos de um startup fintech quando se trata de desenvolver seus colaboradores profissionalmente. Por fim, a análise dos dados será quali-quantitativa, técnica que defendida por Gramsci (1995, p. 50) como “colocar o problema qualitativo da maneira mais concreta e realista, isto é, deseja-se desenvolver a qualidade pelo único modo no qual tal desenvolvimento é controlável e mensurável.

#### 4. RESULTADOS PRELIMINARES

A pesquisa foi realizada através de um questionário on-line digital na plataforma gratuita Google Forms, com profissionais de Recursos Humanos de startups do setor Financeiro, da região Sudeste do país. O objetivo da pesquisa foi identificar quais programas, ferramentas e/ou ações focados em desenvolvimento profissional já existem atualmente nas empresas, bem como, quais são os desafios enfrentados pela área de Recursos Humanos para construir um Plano de Carreira em suas startups. Para tanto, foram analisadas 9 respostas de empresas distintas, alcançadas pela pesquisa através de divulgações em grupos do WhatsApp de profissionais da área, e através da rede social LinkedIn, tanto via postagem quanto mensagem direta para profissionais. Antes de responder às 14 perguntas (Anexo I), os participantes confirmaram o termo de participação na pesquisa.

As primeiras perguntas tiveram o objetivo de confirmar se o perfil da empresa pesquisada de fato se encaixava com o objeto de estudo: empresa startup, do setor financeiro, com até 500 pessoas, a faixa etária do profissional respondente. Em seguida, o foco foi entender o tamanho das empresas em termos de quadro de funcionários:



**Gráfico 3. Quantidade de colaboradores das fintechs em %**

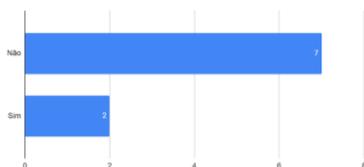
*Fonte: Dados da pesquisa*

Conforme apresentado no Gráfico 3, 88% das empresas avaliadas neste estudo, abrange até 200 funcionários – cenário que reforça a realidade do mercado de startups brasileiras atualmente, conforme já apresentado no início deste trabalho.

Posteriormente, as perguntas seguintes tiveram o propósito de analisar as ferramentas ou materiais já existentes relacionados à carreira. As questões seguintes, assim como as suas respostas serão apresentadas a seguir:

**Questão 6 - Existe um documento com a descrição de todos os cargos da empresa?**

O Plano de Cargos é um documento que concentra a descrição de cada cargo de uma empresa, apresentando informações como: nível hierárquico, missão, atividades desempenhadas, bem como, competências técnicas e comportamentais esperadas. Ele possibilita ao colaborador a compreensão de seu papel dentro da área e da empresa, uma vez que define e detalha a sua função e suas responsabilidades (Oliveira, Pacheco, 2007). E uma vez que se tem clareza sobre os conhecimentos técnicos e o comportamento esperado de cada cargo, torna-se mais fácil construir um Plano de Carreira. No entanto, mesmo sendo relevante para o tema de desenvolvimento profissional, apenas 2 empresas entrevistadas já possuem um documento com a descrição dos cargos, como consta no Gráfico 4.

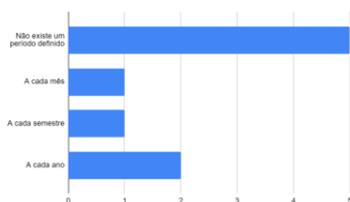


**Gráfico 4 – Empresas que possuem um documento de descrição de cargos**

*Fonte: Dados da pesquisa*

**Questão 7 - Com que frequência vocês revisam os cargos e salários?**

A revisão dos cargos e salários é uma prática que permite alinhamento entre o que a empresa está oferecendo e a realidade do mercado, sendo que torná-la uma prática recorrente pode evitar salários com valores defasados ou funções obsoletas. De acordo com o Gráfico 5, no cenário das startups entrevistadas, 4 empresas responderam que revisam seus cargos e salário com uma periodicidade pré-definida, sendo mensal, semestral ou anualmente.

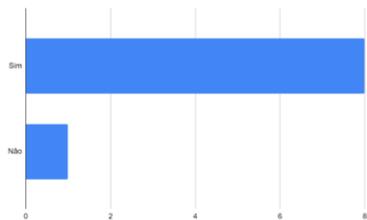


**Gráfico 5 – Frequência da revisão dos cargos e salário**

*Fonte: Dados da pesquisa*

**Questão 7 - Existe um ciclo formal de avaliação de desempenho ou performance na empresa?**

Avaliação de Desempenho é uma ferramenta em que um líder avalia um funcionário com base em seus resultados e seu comportamento. E como consequência, possibilita o líder construir um feedback formal e mais assertivo sobre o trabalho realizado pelo seu funcionário, diminuindo subjetividade neste processo. Dito isso, percebe-se a importância desta ferramenta quando 89% das startups entrevistadas já possuem um ciclo formal de avaliação de desempenho na empresa.



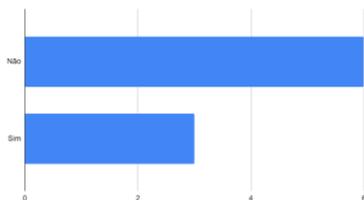
**Gráfico 6. Existência de ciclo formal de avaliação de desempenho ou performance**

*Fonte: Dados da pesquisa*

*Questão 8 - Existe um orçamento anual para realizar os méritos e promoções?*

A Avaliação de Desempenho é um norteador da carreira do colaborador, uma vez que o seu resultado, além de despertar mudanças de comportamento entre os colaboradores através de feedback sobre suas forças e fraquezas, também poderá guiar nas decisões sobre méritos e promoções, ou possíveis desligamentos (Campelo, 2023).

Desta forma, a Questão 8 foi realizada para compreender se as startups planejam previamente o valor orçamentário que será disponível para os reconhecimentos, e de acordo com o Gráfico 7, ficou visível que este ponto ainda é uma dificuldade para startup. É importante ressaltar que o objetivo não foi medir o quanto essas empresas têm condições financeiras para realizar as alterações salariais, mas sim, se esse orçamento faz parte do planejamento anual.

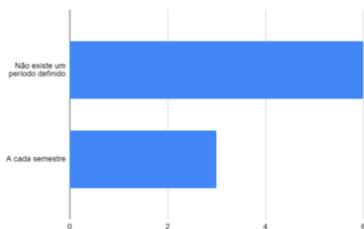


**Gráfico 7. Existência de orçamento anual para realizar os méritos e promoções**

*Fonte: Dados da pesquisa*

*Questão 9 - Com que frequência acontecem os méritos e promoções?*

Além de identificar se existe um ciclo formal de Avaliação de Desempenho e se existe um orçamento planejado para os méritos e promoções, faz-se necessário compreender também a frequência com que os reconhecimentos acontecem. Conforme o Gráfico 8, de 9 empresas entrevistadas, apenas 3 têm uma frequência definida e semestral.

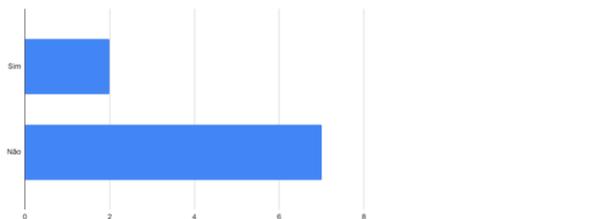


**Gráfico 8 – Frequência dos méritos e promoções**

*Fonte: Dados da pesquisa*

*Questão 10 - Os líderes da empresa passam por algum treinamento sobre como falar sobre carreira com seus liderados?*

Outro fator importante para potencializar o conhecimento sobre carreira é capacitar o time de lideranças de forma que possam ser mentores de seus liderados, ou seja, que saibam como direcionar o desenvolvimento profissional, bem como, esclarecer dúvidas sobre Plano de Carreira. Porém, ainda que a capacitação dos líderes seja relevante para o processo de desenvolvimento de carreira, apenas duas empresas realizam esse processo.



**Gráfico 9 – Capacitação para líderes sobre carreira**

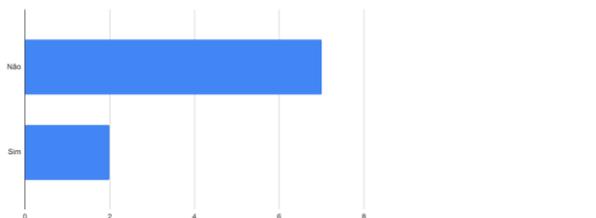
Fonte: Dados da pesquisa

*Questão 11 - Os líderes da sua empresa se sentem preparados para orientar seus times sobre carreira?*

A pergunta seguinte teve o foco de entender se existe uma correlação entre a capacitação de lideranças e o fato dos líderes se sentirem preparados (ou não) para orientar seus times sobre carreira.

O Gráfico 10 mostrou que duas empresas responderam que os líderes se sentem preparados, porém, comparando com a resposta anterior, apenas uma das duas empresas oferece capacitação.

Isso significa que a empresa pode oferecer capacitação e ainda não ter o resultado esperado, e paralelamente, as lideranças podem se preparar de outras formas, externas à organização.



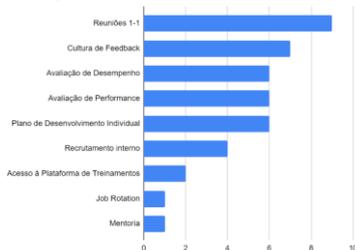
**Gráfico 10. Os líderes se sentem preparados para orientar seu time sobre carreira?**

Fonte: Dados da pesquisa

*Questão 12 – Produtos/programas existem hoje na empresa para desenvolvimento de carreira.*

Para mapear outras iniciativas relacionadas ao desenvolvimento profissional, a questão 12 apresentou previamente programas e produtos de carreira mais conhecidos para que os profissionais entrevistados assinalassem aqueles que já existem na empresa. Posteriormente, na Questão 13, os profissionais puderam citar outros produtos e programas da empresa além dos citados anteriormente. O Gráfico 11 apresenta todas as alternativas assinaladas e a Tabela 1 complementa as respostas com outras programas e produtos não citados antes.

Todas as empresas contam com uma cultura de reuniões entre liderança e liderado (conhecidos em startup como reunião *one-to-one*). Por outro lado, a mentoria e o *Job Rotation*, que consiste no revezamento de funções para capacitar um funcionário em diversos campos de atuação são práticas realizadas somente em uma startup.



**Gráfico 11 – Produtos e Programas de Carreira**

Fonte: Dados da pesquisa

O recrutamento interno é realizado através de cases, em o profissional precisa resolver um caso real relacionado às competências do cargo que se candidatou. A apresentação é avaliada por um comitê composto por um time multidisciplinar.
Possibilidade de tornar-se sócio, conforme a performance.
Realização da Pesquisa de Clima e mapeamento do NPS, que mede a satisfação dos funcionários.
Temos parceria com instituição de ensino para desconto na realização de cursos, MBA ou Especializações

**Tabela 1. Outras ferramentas de carreira**

Fonte: Dados da pesquisa

*Questão 14 - Quais dificuldades vocês enfrentam com relação a promover o desenvolvimento de carreira dos funcionários?*

Por fim, a última pergunta permitiu que os profissionais descrevessem as dificuldades que enfrentam com relação à promoção do desenvolvimento de carreira dos funcionários. E analisando as respostas (Tabela 2) percebe-se que os maiores desafios são estão relacionados ao desengajamento da empresa com relação ao tema (3 empresas citaram) e a falta de processos e produtos de Carreira (3 empresas citaram).

Mesmo tendo todos os processos desenhados, em andamento e funcionando, pode acontecer de termos que passar por cima de alguns deles para atender a um desejo da alta liderança (Sócio Fundador).
A construção de uma Trilha de Carreira acaba não sendo prioridade na empresa pelo modelo de negócio onde a progressão na carreira dá direito ao colaborador a ter participações na empresa.
Dificuldade de engajamento do time e priorização do tema de Carreira
Time enxuto para um trabalho que demanda tempo, estudo e análise e falta de tempo na agenda das lideranças para as discussões. Além de que a empresa possui um histórico de reestruturações a cada seis meses, por isso é um super desafio consolidar os projetos da área de Pessoas [Recursos Humanos].
Os processos e produtos de Carreira ainda precisam ser construídos [2]
Falta de processos claros e falta de foco em construir um Plano de Carreira formal. A empresa acredita que o plano pode engessar a estrutura e limitar as oportunidades das pessoas, fazendo com que percam o controle de suas carreiras, de saberem onde querem checar e o almejam. Por isso, fomentamos as oportunidades internas, e um alinhamento direto com a liderança, com foco no PDI [Plano de Desenvolvimento Individual] e no desenvolvimento pessoal.
Fazer os colaboradores compreenderem que Carreira é autorresponsabilidade, e que o papel da empresa é oferecer um ambiente de aprendizagem, onde cada um vai escrever a sua história.

**Tabela 2 – Desafios enfrentados pelas empresas:**

Fonte: Dados da pesquisa

Uma resposta merece ser destacada por expor exatamente a hipótese deste trabalho:

*“Acredito que a maior dificuldade com relação ao desenvolvimento de carreira seja a impossibilidade de estruturar um Plano de Carreira, com metas, prazos e objetivos claros. Isso acontece como consequência do próprio modelo de negócio. Em uma estrutura ainda pequena, que muda constantemente e exige agilidade, é muito difícil a empresa prometer ao colaborador que realizada determinadas metas de desenvolvimento individual no prazo estabelecido, ele irá ser promovido ao próximo cargo. Esta seria uma atitude com potencial inclusive para gerar falsa expectativa e frustração.”*

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, a presença de startups tem se tornado mais expressiva a cada ano, visto que são empresas tecnológicas, ágeis e que nasceram para solucionar uma dor relevante do mercado. E no setor financeiro, dezenas delas exercem o papel de serem laboratórios de inovação para instituições financeiras maiores, como bancos, vide o exemplo do Itaú Unibanco que em 2019 comprou a startup mineira Zup para acelerar os projetos de transformação digital.

As startups são empresas em estágio inicial da operação, com produto ainda em processo de consolidação no mercado, dependendo majoritariamente de investimentos externos para terem saúde financeira, e são caracterizadas por uma estrutura organizacional enxuta, onde os próprios fundadores acabam exercendo um papel mais próximo à operação. Pela necessidade de crescerem exponencialmente, em curto espaço de tempo, elas demandam flexibilidade e maior agilidade de seus funcionários, tanto para eventuais mudanças estratégicas, quanto de escopo de atuação. Desta forma, o tema de Carreira se torna mais complexo de ser trabalhado em startup do que em organizações tradicionais que possuem um modelo de negócio mais estável, a estrutura hierárquica é bem definida, os processos já foram construídos e são seguidos com maior rigor.

O presente estudo teve como objetivo geral compreender como o desenvolvimento de carreira está estruturado em empresas. Os objetivos específicos eram identificar quais as dificuldades essas empresas enfrentam para construir um Plano de Carreira; quais alternativas de produtos e ferramentas de desenvolvimento profissional essas empresas já possuem. Os objetivos foram fundamentados na hipótese de existir um grau relevante de dificuldade em criar um Plano de Carreira em empresa startup por ser um ambiente muito dinâmico, que ainda não possui estabilidade financeira ou maturidade de negócio. Através da pesquisa, pode-se constatar que essas empresas encontram desafios internos, dificultando a construção de produtos e ferramentas de desenvolvimento profissional. São poucas as startups que possuem foco em questões burocráticas, e priorizam a construção de processos e documentações, e como pôde ser visto em uma das respostas do questionário, ainda que a empresa já tenha documentação, ainda existem situações em que a decisão do Sócio Fundador se sobrepõe ao procedimento estruturado.

Por fim, entende-se que por contarem com um quadro de funcionários reduzido, a própria liderança tem um enfoque nas responsabilidades operacionais da área, atuando de forma mais reativa às questões de gestão de pessoas, o que faz com que desenvolvimento de carreira não seja prioridade.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Fábila Santos. Um estudo das startups no Brasil. Universidade Federal da Bahia, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/15395>. Último acesso em: 2 set. de 2023
- ARTHUR, M. B. Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 2008, 61(2), 163-186. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726707087783>. Último acesso em: 4 set. 2023.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS (Brasil) Mapeamento do ecossistema brasileiro de startups. 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/wp-content/uploads/2022/12/Mapeamento-de-Startups-Brasil-1.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2022.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1 (3), janeiro-julho, 2005, p. 68-80
- CAMPELO, Louise Schubnell. Implementação de proposta de modelo de maturidade aplicado às etapas da jornada do colaborador em uma empresa de comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios. 2023. 88 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2023
- CORTEX INTELIGÊNCIA. Inovação em Movimento: *um mapa sobre as startups no Brasil em 2023*.
- Dillmann, D. A (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York. Wiley.
- DISTRITO. Fintech Report 2023. Disponível em: <https://distrito.me/materiais-ricos/> Acesso: em 4 de set.
- DUTRA, J. S. Administração de carreiras. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- FALCÃO, João Daniel Fernandes. Os desafios dos bancos frente ao surgimento das fintechs no Brasil: um estudo de caso do Inter e Nubank. 2023. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2022.
- FIORAVANZO, Eduarda; ZILLOTTO, Ketherine Alves; STAUDT, Cristiele Batista Boeira; SANTOS, Jessica de Oliveira; BARBACOV, Naiara Elizabete; BIANCHETTI, Tauana; FROSI, Miriam; BAVARESCO, Juliano. A importância da administração de cargos e Salários nas organizações / The importance of post administration and Wages in organizations. *Brazilian Journal of Business*, v. 2, p. 3957-3974, 2020.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMSCI, A. *Concepção dialética da história*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. Conceito de Carreira Profissional. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/conceito-carreira-profissional/>. Acesso: 4 de set.
- Mariano, M. G (2022). *A carreira nas organizações digitais: Um estudo sobre Product Managers em empresas unicórnios brasileiras*. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tdc-31052023-132840/publico/MarianaGiorgiMarianoCorrigida.pdf> Acesso em 4 de set.
- MIANO, V. Y.; VIEIRA, F. O. Perspectivas de carreira dos formandos de Administração de uma IFES. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, n. 1, p. 72-90, jan./mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v6i1.114>
- MOSER, K. J.; TUMASJAN, A.; WELPE, I. M. Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing*, v. 32, n. 5, p. 588–610, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902617303683>. Acesso em: 04 jun. 2023
- Oliveira, D. R. D., & Pacheco, M. S. (2007). Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino. X SEMEAD
- PARASURAMAN, A. *Marketing research*. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.
- TUMASJAN, A.; STROBEL, M.; WELPE, I. M. Employer brand building for start-ups: Which job attributes do employees value most? *Journal of Business Economics*, v. 81, n. 6, p. 111– 136, 2011. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1738955](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1738955). Acesso em: 04 jun. 2023
- VALLE, Ana Carolina de Alencar Bortolon do; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. Startup ou grande empresa? Como atributos instrumentais influenciam a escolha de uma empresa para trabalhar. **XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022**, 2022. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/99b410aa504a6f87da128d333896ecd4.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2023.
- Yaremk, R. K., Harari, H., Harrison, R. C., & Lynn, E. (1986). *Handbook of research and quantitative methods in psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence.