

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**RAFAEL DE MOURA BREDÁ**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO E CAPACITAÇÃO NAS  
STARTUPS DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre  
2019**

**RAFAEL DE MOURA BREDÁ**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO E CAPACITAÇÃO NAS  
STARTUPS DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

**Porto Alegre  
2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a oportunidade de ter estudado em uma universidade pública na qual pude conhecer tantos profissionais qualificados, como professores e gestores quanto colegas que me oportunizaram conhecer e desenvolver meus conhecimentos dentro e fora de aula. Iniciativas estas como a PS Júnior que contribuíram de forma essencial para meu desenvolvimento tanto de soft skills quanto de habilidades técnicas que foram essenciais durante minha carreira acadêmica e vida pessoal.

Agradeço a minha família, em especial ao meu pai Clóvis e a minha mãe Rosalice que sempre me apoiaram nas minhas escolhas e me oportunizaram participar de todas as atividades que tive interesse ao longo destes últimos 7 anos. Da mesma forma que me deram todo o apoio necessário fora do ambiente acadêmico para que fosse possível completar mais esta etapa. Pai e mãe, amo vocês.

Aos meus amigos que me acompanharam durante boa parte desta jornada que durou um pouco mais dos 5 anos previamente planejados, um muito obrigado. Em especial, Volkart, Maicon e Marcelo, muito obrigado por todo apoio durante os últimos meses para que fosse possível superar todas as dificuldades e entregar este trabalho em tempo e na qualidade esperada. Aos amigos Letícia, Ingrid, William, Ricardo, Caio e Andressa agradeço todas as indicações para que fosse possível realizar as entrevistas deste trabalho em tempo hábil.

Pude perceber que a academia também é o conjunto entre o teórico e o prático, entre o humano e o racional e a isso agradeço todo o apoio e auxílio dado pelo exemplo de professora orientadora. Muito obrigado professora Cláudia, acredito que mais professores deveriam seguir o seu exemplo de ensino.

“Pode-se tirar tudo de um homem exceto uma coisa: a última das liberdades humanas – escolher a própria atitude em qualquer circunstância, escolher o próprio caminho”. Viktor Frankl

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar as práticas e políticas de contratação e capacitação empregadas pelas startups de TI na região metropolitana de Porto Alegre, visando manter uma equipe que atenda às necessidades da organização. Sabe-se que as Startups vivem em um ambiente de incerteza no qual faz-se necessário compreender como lidam com estes aspectos juntamente a uma gestão de recursos humanos. Para tal, realizou-se um estudo qualitativo com 9 gestores de organizações. Assim, através de entrevistas com roteiro semiestruturado foi possível identificar as principais similaridades, dificuldades e diferenciais que cada empresa utiliza no processo de divulgação e seleção de novos colaboradores. Além disso, as principais técnicas, políticas e práticas para desenvolvimento de colaboradores através de recursos financeiros limitados e, por fim, como ocorre o turn-over e desligamento dessas pessoas. Através de quais métodos as Startups pesquisadas evitam e lidam com o turn-over e realizam o processo de desligamento da forma mais adequada.

**Palavras-chave:** Startups, Gestão de pessoas, contratação, desenvolvimento de pessoas, turn-over.

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the hiring and training practices and policies employed by IT startups in the metropolitan region of Porto Alegre, aiming to maintain a team that meets the needs of the organization. Startups are known to live in an environment of uncertainty in which it is necessary to understand how they deal with these aspects together with human resources management. To this end, a qualitative study was conducted with 9 managers of organizations. Thus, through interviews with semi-structured script it was possible to identify that Startups have as common the need to operate with a low cost control for the operation of HR processes, using recruitment processes basically online and sharing the main development actions of the team with the leaders and managers. Thus, as a chain effect preserving the autonomy of each area, they can foster the development of employees. Finally, as these people turn over and leave, they tend to be motivated by external factors such as higher wages or job opportunities in other countries. However, the majority of respondents stated that they seek to understand each reason for leaving in particular through shutdown conversations, trying to assimilate as much as possible what can be improved in the company.*

**Keywords:** *Startups, People management, hiring, people development, turn-over.*

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas.....	10
Figura 2 - Modelo de Gestão de Pessoas.....	18

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1. OBJETIVOS .....	12
1.1.1. <b>Objetivo Geral</b> .....	12
1.1.2. <b>Objetivos Específicos</b> .....	12
1.2. JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1. STARTUPS.....	14
2.2. GESTÃO DE PESSOAS .....	17
2.3 CAPTAÇÃO: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	20
<b>2.3.1 Recrutamento</b> .....	21
<b>2.3.2 Seleção</b> .....	23
2.4. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	25
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	29
3.1. MÉTODO DE PESQUISA.....	29
3.2. SUJEITOS PESQUISADOS .....	30
3.3. TÉCNICAS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	31
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	34
4.1. PROCESSO DE CAPTAÇÃO .....	34
4.1.1 <b>Perfil Ideal de Candidato</b> .....	35
4.1.2. <b>Divulgação do Processo Seletivo</b> .....	36
4.1.3. <b>Alocação dos Recursos no Processo Seletivo</b> .....	37
4.1.4. <b>Cuidados para um Processo Seletivo de Sucesso</b> .....	38
4.1.5. <b>Principal Dificuldade na Realização de um Processo Seletivo</b> .....	39
4.2. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO .....	40
4.3. PROCESSO DE RECONHECIMENTO .....	43
4.3.1. TURN-OVER .....	44
4.3.1.1. <b>Aspectos que influenciam no turn-over</b> .....	44
4.3.1.2 <b>Como reduzir/lidar com o <i>turn-over</i></b> .....	45
4.3.1.3 <b>Ações para manutenção das pessoas</b> .....	46
4.4. DESLIGAMENTO .....	48
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	50
<b>APÊNDICE A</b> .....	56

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil, mesmo passando por cenários de crise como o período de 2014 à 2017, vem se consolidando como um país empreendedor. De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (2018, p. 12), desde 2001 o país tem tido um crescente gradual na taxa total de atividade empreendedora. Dentre as diversas definições do conceito da palavra empreendedor, cabe ressaltar a definição de Dornelas (2001), “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Conforme Steve Blank (2014), conceitualmente, uma Startup “é uma organização temporária projetada para buscar por um modelo de negócios escalável e repetível que atua num ambiente de extrema incerteza.” Outra definição plausível para este estudo, é a de Telles (2013 p.) em que uma

Startup é um empreendimento resultante de um modelo de negócios inovador, escalável e flexível o suficiente para sofrer com alterações durante o processo de desenvolvimento, lançamento e maturação do negócio, com alto investimento de capital humano e intelectual, equilibrando custos e resultados financeiros de modo a permitir o sucesso dos empreendedores.

Segundo os dados da StartupBase, há mais de 10 mil startups no país e, no cenário internacional de 2018, o Brasil atingiu o marco histórico de possuir três startups dentro do seletor grupo de startups unicórnios, ou seja, startups que valem mais de 1 bilhão de dólares. Trazendo essa análise para estado, segundo a Radiografia do Ecossistema Brasileiros de Startups realizado pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups) em 2017, o Rio Grande do Sul é o 8º estado com a maior densidade de startups e Porto Alegre é, respectivamente, a 17ª cidade em densidade de startups. Segundo o Mapeamento das Startups Digitais (2016), realizado pelo SEBRAE/RS, em parceria com a Semente Negócios, há 150 iniciativas no estado, sendo destas, 101 localizadas na região metropolitana de Porto Alegre.

As empresas de base tecnológica têm características bem diferentes das empresas tradicionais. Atuando em setores estratégicos da economia, como biotecnologia, química fina, microeletrônica, informática, mecânica de precisão, novos materiais, elas se originam da pesquisa científica realizada em centros universitários ou laboratórios industriais e não apresentam relação proporcional entre ativo fixo e faturamento. O maior ativo delas é o capital intelectual ou capital intangível. Para

crescer e consolidar-se, elas precisam de aporte de recursos, mas não apresentam escala suficiente para interessar ao mercado de capitais, nem garantias para um projeto de financiamento tradicional. Nesse contexto, o investimento via risco assume papel fundamental para as empresas de base tecnológica, que dispõe em de ideias e projetos, mas não do capital para desenvolvê-los. A relevância do venture capital vincula-se ao fato de que ele viabiliza projetos em setores considerados estratégicos (EMRICH; BAÊTA, 2007).

Em estudo que Machado (2014) buscava identificar um modelo de análise do capital intelectual de Startups incubadas foi identificado que:

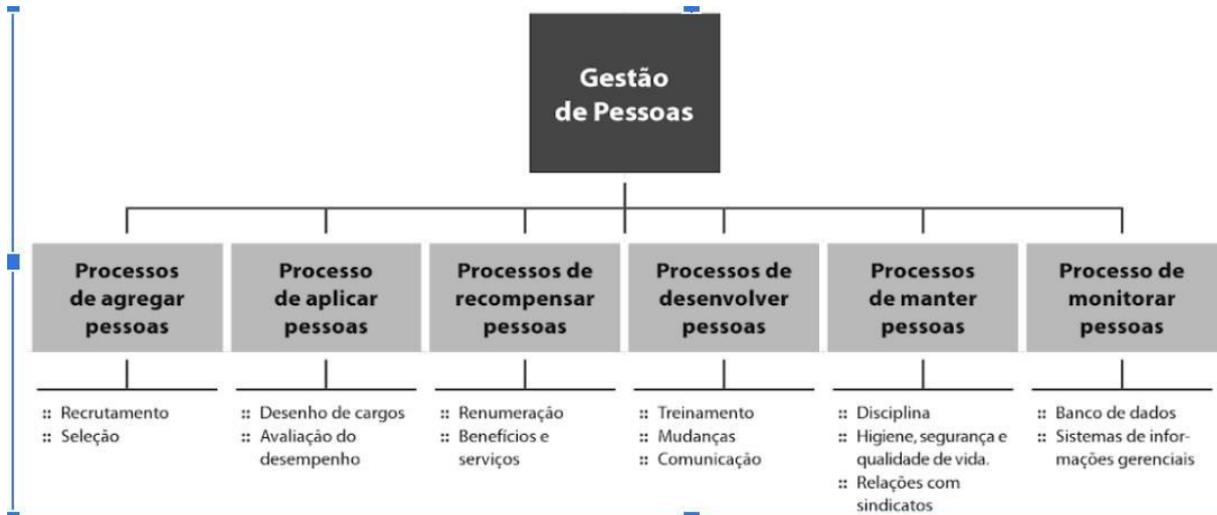
Dessa forma pode se concluir que o capital humano é um fator crítico de sucesso em uma organização principalmente quando se trata de startups incubadas onde existe uma dependência maior pelo empreendedor na fase inicial da empresa. A dimensão do capital humano foi a que teve maior maturidade em todas as empresas tanto nas de insucesso, incubadas e nas graduadas. Ele demonstrou ser o maior influenciador no sucesso das empresas, em comparação com o capital estrutural e relacional. (MACHADO, 2014, p. 39)

Destaca-se assim, a necessidade de capital humano e intelectual para o desenvolvimento de uma Startup. Para isso, cabe-se compreender o papel de Gestão de Pessoas nestas organizações. Para Mascarenhas et al. (2008, p. 12) a gestão de pessoas é:

( ... ) um conjunto privilegiado de princípios, práticas, políticas e processos por meio dos quais competências e recursos organizacionais (estratégicos e complementares) são desenvolvidos entre eles, o capital humano (as pessoas, dotadas de inteligência, e em relação de emprego com a organização), o capital social (seus relacionamentos) e sistemas de gestão capazes de satisfazer as demandas cotidianas e as expectativas dos grupos, retendo talentos e promovendo a aprendizagem ao reforçarem culturas cooperativas de trabalho.

Para identificar quais as principais áreas compreendidas pela gestão de pessoas no que tange gerir o capital humano e intelectual e uma organização, pode-se utilizar a análise de Chiavenato (2010, p.15), onde a área de gestão de pessoas pode ser condensada em seis grandes processos:

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenato (2010).

Em pesquisa, a Statista levanta como uma das principais causas de insucesso de uma Startup, em 23% dos casos, a falta de um time adequado. Mostra-se assim, o grau de importância da área de Gestão de Pessoas em um Startup no que diz respeito à captação e desenvolvimento da equipe, visto que, este pode ser considerado um dos principais ativos e fatores críticos de uma empresa deste tipo. O primeiro passo, para isso está no recrutamento e seleção de colaboradores. Segundo a Society for Human Resource Management (SHRM, 2017), “o custo de uma contratação pode ser astronômico”, pois o impacto de um colaborador pode influenciar na equipe, nos clientes e na própria imagem da marca da empresa.

Segundo Ribeiro (2006, p. 52) o recrutamento é um sistema de informação que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Também de acordo com Chiavenato (2010, p.133), “seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas passam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.”. Além disso, o desenvolvimento destes colaboradores para que atinjam o seu potencial dentro da organização é de fundamental importância para o crescimento de organizações que dependem criticamente de um capital intelectual qualificado.

Porém, em um cenário de incerteza e de recursos limitados aos quais as startups estão sujeitas, padrões e normas tradicionais de seleção e desenvolvimento

não podem simplesmente ser transferidas para este tipo de organização. Assim, as práticas observadas em Startups podem ser distintas, como ressaltado por Torres e Souza (2016), que apesar do mercado muitas vezes exigir experiência, esse não é pré-requisito em startups. Considerando este aspecto e o fato da exigência de mão de obra com expertise diferenciado, faz se o questionamento: de que forma as startups de TI na região metropolitana de Porto Alegre contratam e capacitam o seu quadro de funcionários visando manter uma equipe capacitada às necessidades da organização

Para responder esta questão de pesquisa foram estabelecidos os objetivos apresentados na próxima subseção.

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.1.1. Objetivo Geral

Analisar as práticas e políticas de contratação e capacitação empregadas pelas startups de TI na região metropolitana de Porto Alegre, visando manter uma equipe que atenda às necessidades da organização.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- I. Descrever as políticas e práticas de movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas empregadas pelas startups pesquisadas;
- II. Examinar as dificuldades enfrentadas para realização da captação e da capacitação de seus funcionários;
- III. Analisar quais são os aspectos que interferem na retenção de profissionais na organização.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Como mencionado anteriormente, há um aumento do número de empreendedores e startups no país. Estas organizações buscam organizarem-se distintamente das empresas de grande e médio porte, tanto por estrutura de gestão

quanto limitação de recursos. Geralmente startups em níveis iniciais possuem um investimento limitado em gestão de pessoas e, também, salários não tão competitivos para recrutarem os profissionais mais bem reconhecidos no mercado.

Por isso, necessitam buscar diferentes perfis de funcionários, não somente mais atrelados ao seu currículo ou formações acadêmicas, mas principalmente pelo perfil que acreditam que podem gerar mais resultado para a organização. Destes, muitos estão iniciando sua carreira profissional ou estão em busca de reposicionamento no mercado.

Estes perfis de colaboradores também estão muito atrelados ao cenário de incerteza, onde estas empresas são pressionadas a alterar completamente sua estrutura e, modelo de negócios rapidamente e conhecimentos prévios necessários, que não necessariamente são os que já possuem, exigindo investimento em contratação e/ou capacitação. Diante disso, faz-se importante compreender qual os critérios de seleção e capacitação que as startups utilizam no seu dia a dia para gerar mais resultado e diminuir o turnover dentro da organização.

O presente trabalho está constituído, além desta introdução no capítulo de revisão teórica onde são abordados os principais conceitos relacionados à startups e gestão de pessoas, além do método e dos resultados da pesquisa de campo realizada com gestores de RH a respeito da pergunta central estabelecida.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente para que seja possível compreender e desenvolver o presente trabalho, é de fundamental importância que sejam avaliados os estudos prévios sobre os temas abordados a fim de gerar uma complementariedade no que tange a pesquisa que foi realizada alinhada com a teoria já consolidada na academia.

### 2.1. STARTUPS

As startups são organizações em constante crescimento no cenário internacional e particularmente no cenário brasileiro. Entender como organizações tão flexíveis são criadas e desenvolvidas é fundamental para que seja possível compreender como a área de gestão de pessoas pode atuar em organizações tão dinâmicas e que buscam, através do capital intelectual, um rápido grau de desenvolvimento.

Como conceituado na introdução deste trabalho, não há apenas uma definição para Startups. Entretanto, tanto Blank (2014) quanto Telles (2013), enfatizam em suas conceituações as ideias de incerteza em busca de escalabilidade e inovação.

Reforçando esta premissa, Ries (2012, p. 24), define um conceito onde “uma startup é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”. Corrobora assim, também com a ideia de que as pessoas têm um papel fundamental dentro desse processo de inovação e escalabilidade.

A palavra inovação pode ser definida de diversas formas, dependendo do viés e cenário em que é empregada. Mazza (2013), traça um compilado de algumas das principais definições do tema.

De acordo com Ernest Gundling, 3M, inovação é uma nova ideia implementada com sucesso que produz resultados econômicos. Já para Peter Drucker, inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza. Steve Jobs argumentava que inovação é o que distingue um líder de um seguidor. Para Jack Welch, ex-presidente da GE, inovação é um processo contínuo de criação e captação de novos conhecimentos e ideias com a aplicação na organização com o intuito de se elevar a novos patamares. Jeff Bezos, presidente da Amazon, por sua vez, argumenta que inovar é fazer algo que nunca foi feito antes, mesmo estando sujeito a críticas.

Assim, inovação pode ser constituída tanto uma criação a partir do zero, quando uma melhoria a algo pré-existente através de um aprimoramento, podendo ser atribuída a um produto, serviço ou recurso (pessoas e processos).

Enquanto escalabilidade, segundo a Endeavor<sup>1</sup>, “É a capacidade que uma empresa, ou sistema, possui de crescer atendendo às demandas sem perder as qualidades que l e agregam valor.” Em outras palavras, garantir o crescimento da atividade sem que isso um aumento proporcional nos custos. Além disso, a Endeavor identifica 3 fatores essenciais para a escalabilidade, sendo eles:

- a) É ensinável: Possível ser transmitido aos funcionários.
- b) É valioso: Capacidade se de distinguir dos concorrentes através da especialização em uma atividade.
- c) É replicável: Capacidade de gerar receita recorrente.

Sendo assim, conseguir criar solução inovadora e escalável são fatores essenciais para o enquadramento de uma organização como Startup. O surgimento destas “instituições humanas”, remete a região denominada de Vale do Silício, localizada na Califórnia, nos Estados Unidos. Segundo relatório da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Abrascoom) esta região foi o berço de numerosas empresas de TI desde meados da década de 60 iniciaram suas operações na região. Durante as décadas seguintes empresas como Google e Apple, e muitas outras surgiram no Vale do Silício.

No Brasil, até o final da década de 90 a definição de uma Startup era um termo direcionado a grupos de pessoas visionárias que trabalhavam sobre novas hipóteses de mercado, ideias diferentes das comuns e apresentavam um grande potencial de gerar dinheiro.

Porém, segundo Gitahy (2018) somente com a bolha da internet a definição americana do termo ganhou forma também no Brasil:

Tudo começou durante a época que chamamos de bolha da internet, entre 1996 e 2001. Apesar de usado nos EUA há várias décadas, só na bolha ponto-com o termo “startup” começou a ser usado por aqui. Significava um

---

<sup>1</sup> A **Endeavor** é a organização líder no apoio a empreendedores de alto impacto ao redor do mundo

grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro. Além disso, startup sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento.

O número total de Startups ainda é um dado que diverso de fonte para fonte e critérios estabelecidos por cada pesquisa. Como anteriormente citado, em 2016, havia cerca de 101 iniciativas de Startups Digitais localizadas na região metropolitana de Porto Alegre.

Segundo dados da StartupBase, há cadastradas 570 startups em Porto Alegre, surgindo a cada dia surgem novas iniciativas. Ainda, de acordo com o portal a cidade ocupa a 4ª posição no Ranking de cidades com maior número de Startups, mostrando o grande potencial da região.

### **2.1.1 Estágios e Tipos de *Startup***

Estas organizações, possuem um alto taxa de mortalidade, onde 3 em cada empreendimento lançados não vingam (BLANK, 2014). Outro estudo, da Startupfarm (2017), voltado à startups brasileiras, afirma que 67% das Startups encerram sua atividade entre o segundo e o quinto ano de operação.

Visto isso há uma necessidade de entender quais são os estágios de uma Startup e o que é vital para o seu desenvolvimento em cada nível. Para Blank (2015), o modelo de desenvolvimento de uma startup pode ser dividido em 3 estágios. O primeiro é a busca pelo modelo reproduzível e escalável, sendo também o de maior mortalidade entre todos os estágios. O sucesso está em conseguir validar o canal de vendas junto ao seu cliente. Neste momento a organização possui um quadro de funcionários com menos pessoas e se rege pelo princípio de “Faça o que tiver que ser feito”, pois ainda há poucos processos estruturados.

No segundo estágio, denominado de Construção, a startup precisa conseguir um fluxo de caixa positivo. A organização já não pode mais trabalhar com a cultura do primeiro estágio, necessitando, pelo aumento do número de colaboradores (que pode chegar à casa de 175 pessoas) estruturar processos, como manuais, treinamentos e boas práticas.

Por fim, o terceiro estágio, a Construção, a organização já possui uma estrutura bem delimitada já tendo processos replicáveis e possuindo KPI (Key Performance Indicators) definidos.

As startups, de acordo com Blank (2014), podem ser divididas em 6 tipos. As Lifestyle Startups, são voltadas à alinhar o estilo de vida ao seu tipo de trabalho como, por exemplo, um surfista que cria tipos de pranchas visando trabalhar naquilo que gosta para pagar sua conta e manter sua rotina desejada.

O segundo tipo, são os Small Business Startups que possuem um pequeno negócio, geralmente com poucos funcionários e não visam ganhar escala, pois preferem manter centralizada a gestão do negócio. O terceiro, são as Startups Escaláveis, que buscam escalar a empresa no menor tempo possível e por isso contam com investimentos externos.

O quarto tipo são as Buyable Startups, voltadas a serem criadas e vendidas em um curto período de tempo. O quinto tipo são as Startups Sociais, que buscam melhorar o mundo e, através disso, gerar também um lucro para seus fundadores. E, por último, as Large Company Startups, comumente vistas como spinoffs de grandes organizações, visam trazer ideias inovadoras para modelos tradicionais de negócios.

## 2.2. GESTÃO DE PESSOAS

O entendimento do processo de gestão de pessoas está intimamente ligado a entender as relações que as empresas, no caso do presente trabalho, como as startups relacionam-se com os colaboradores, ou seja, as relações de trabalho.

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, o é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem o seu objetivo. (CHIAVENATO, 2004, p. 29).

Segundo Dutra (2013), é importante entender o contexto histórico de mudança no ambiente interno (transformações nas organizações de produção) e o ambiente externo (valorizações socioculturais, transformações socioculturais e qualidade de vida).

A definição de gestão de pessoas tem diversas abordagens conforme cada autor. Porém, como sintetizado por Dutra (200213, p. 17) é “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas.”.

Visando atender estes objetivos ainda que de uma maneira mais arcaica que iniciaram no departamento pessoal, recursos humanos e, hoje, gestão de pessoas. Como marco inicial, no cenário internacional, segundo WERTHER (1983) o momento que a organização iniciou sua construção da área e carreiras voltadas à gestão de pessoas:

Alguns empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização e criaram o posto de secretários do bem-estar. Esses secretários existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Assim, os secretários sociais marcaram o nascimento da administração especializada de recursos humanos, distintamente da supervisão cotidiana de pessoas pelos gerentes operativos. (WERTHER, 1983, p.25-26)

Nessa época, definida como era Clássica, na indústria baseada no Taylorismo considerava “O homem era considerado o apêndice da máquina que executava tarefas simples e repetitivas, devendo também ser padronizado na medida do possível” (OLIVEIRA, 2014). Ressalta-se assim a necessidade de controle, mantendo o sistema funcionando e diminuindo as chances de reivindicações ou ações organizadas pelo proletariado.

Na era neoclássica (1945-1990), esse modelo de controle tornou-se ultrapassado visto o aumento da velocidade que ocorriam as mudanças. Segundo, Oliveira (2014), o modelo da Era Clássica era burocrático, centralizador e rígido o que não atendia mais às necessidades de inovação e adaptação, buscando o atingimento de resultados. Entretanto este modelo ainda permanecia com a rigidez do modelo anterior. Com o fim da Guerra Fria, houve uma ruptura com o modelo de Relações Industriais iniciando o processo de Administração de Recursos Humanos. Nesse momento, a manutenção de controle tornou-se secundário para a área e as pessoas começaram a ser o foco como agentes inteligentes e criativos que deveriam ser mantidos na organização.

Este momento, denominado de Era da Informação (1990), deixou ainda mais evidente a necessidade de alterar a maneira que as pessoas eram geridas e reconhecidas dentro da organização para conseguirem atender os objetivos organizacionais.

Diferentemente das demais eras, as empresas visionárias que quebraram seus paradigmas e aderiram a Era da Informação entenderam, finalmente, que as pessoas são seu diferencial de sucesso e devem ser tratadas com respeito e dignidade, pois são seres proativos e inteligentes que devem ser

impulsionados a atingir seus objetivos, enfatizando a liberdade do pensar, valorizando sua criatividade e seu potencial.” (OLIVEIRA, 2014)

Assim, iniciou a Gestão de Pessoas tendo um objetivo estratégico dentro das organizações, onde a partir do capital do intelectual (conhecimento) está a riqueza da organização visto que os processos e as informações mudam rapidamente e a necessidade de flexibilização e adaptação é cada vez maior.

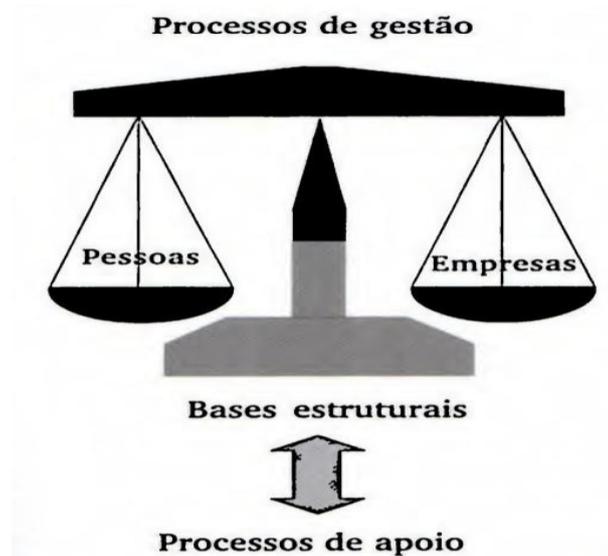
### 2.2.1 Modelo de Gestão de Pessoas

A partir da concepção da evolução do processo de gestão de pessoas se faz necessário compreender como é definido o Modelo de Gestão de Pessoas numa era de constantes transformações. Segundo Albuquerque (2002):

É a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Tudo o que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais podem ser consideradas componente do modelo de gestão de pessoas. (ALBUQUERQUE, 2002, p. 12).

Dutra (2013) corrobora com essa definição delimitando o objetivo do modelo de gestão de pessoas como a contínua busca de equilíbrio entre organização e pessoas, conforme a figura abaixo:

Figura 2 – Modelo de Gestão de Pessoas



Fonte: Dutra (2013, p. 47).

No modelo de Dutra (2013), há cinco perspectivas que devem ser levadas em consideração: pessoas, empresas, processos de gestão de pessoas, bases estruturais e processos de apoio. Destes, os processos de gestão buscam mediar as interações entre os objetivos do indivíduo e da empresa. Estes são classificados em movimentação, desenvolvimento e valorização.

Os processos relacionados à movimentação, oferece suporte às todas as movimentações de pessoas dentro da organização como captação, transferências e promoções. Por sua vez, os processos de desenvolvimento visam o aprimoramento das pessoas e das empresas através de processos como capacitação e carreira. E, por fim, a valorização estabelece critérios para distinção e valorização dos indivíduos que possuem relação com a empresa em práticas como remuneração e premiação.

Entretanto, estes processos necessitam ser organizados e aplicados de acordo com o direcionamento e objetivos de cada empresa somados ao alinhamento estratégico da área de recursos humanos visando garantir a manutenção do equilíbrio da balança organizacional.

A estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que irão integrar a estratégia da organização (ALBUQUERQUE, 2002, p. 41).

## 2.3 CAPTAÇÃO: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A captação de pessoas é o ponto de partida para a o ingresso de pessoas alinhadas à organização e parte importante para uma área de Recursos Humanos estratégica. Para Dutra (2013), faz-se necessário compreender o mercado de trabalho, como uma relação de troca, em que de um lado as pessoas oferecem sua capacidade de trabalho e do outro as empresas oferecem oportunidades de trabalho. Isto pode ser influenciado pela imagem da empresa e também pelo planejamento do quadro de pessoas que pode suprir as necessidades da organização através de promoções e desenvolvimentos internos ou pela busca de pessoas no mercado. Para Albuquerque, Leme e Zaccarelli (1986), estes dois modelos podem ser considerados como pontos extremos, onde um busca o treinamento e capacitação de habilidades

no quadro interno de funcionários e o outro pessoas para a execução de uma atividade específica já capacitadas no mercado de trabalho.

Para Dutra (2013) e França (2008) a captação como processo e atividades para encontrar pessoas e preencher vagas em aberto que possam atender as necessidades da organização. Para Dutra (2013) o processo de captação engloba o recrutamento e seleção de uma organização e é fundamental que a empresa tenha clara suas necessidades e o que busca no mercado de trabalho para a escolha do melhor candidato. Para isso elenca 5 aspectos básicos para delimitação na busca por candidatos: Perfil profissional, perfil comportamental, entregas desejadas, condições de trabalho, condições de desenvolvimento e condições contratuais.

### **2.3.1 Recrutamento**

Flippo (1961) resume o recrutamento como "um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar". Sendo assim, considerado um processo de comunicação com o público que a organização tem interesse que se candidate a vaga, como trazido por Chiavenato (2010), pode ser divulgação tanto interno quanto externamente.

O recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

A escolha pelo recrutamento interno ou externo depende do objetivo da organização e implica em vantagens e desvantagens. Segundo Oliveira (2014), é "chamado de recrutamento interno quando a organização prefere aproveitar o potencial do seu próprio pessoal em vez de recorrer ao mercado de trabalho." Entre as vantagens desse modelo de recrutamento, estão o valor investido, tempo e confiança. Sendo assim, pode-se remanejar pessoas de outras áreas diminuindo tempo e custos com processos de recrutamento e seleção. Da mesma forma, há confiança e conhecimento da pessoa pela empresa e vice-versa o que facilita a ambientação com a cultura organizacional e elimina a necessidade de processos de socialização. O recrutamento interno também pode auxiliar no processo de motivação, pois informa aos colaboradores que há possibilidade de reconhecimento pelos seus talentos dentro da organização (ARAÚJO; GARCIA 2009).

Entretanto, como ressaltado por Oliveira (2014), há uma série de reveses em processos internos de recrutamento, principalmente no que diz respeito a manutenção de uma cultura com “ideias viciadas” limitando a mudança e possibilidades de novas perspectivas. Também, possibilita que haja protecionismo que possibilite prática como o QI, “quem indica”, que são prejudiciais para a organização. Desta maneira, além da possibilidade de ascensão de pessoas que não sejam as mais adequadas, pode levar ao desenvolvimento de uma cultura inadequada para o sucesso da organização e a limitação e frustração de talentos da empresa. Dutra (2013), ressalta processos como o movimento de transferência, no qual um indivíduo muda de área de atuação, carreira ou área geográfica dentro da própria empresa.

No outro extremo encontramos o recrutamento externo, tendo como foco conseguir talentos no ambiente externo, no mercado de trabalho, de acordo com as necessidades específicas da organização naquele momento. Segundo Oliveira (2014), “o recrutamento externo procura o preenchimento de vagas ou funções existentes na organização com candidatos que estão no mercado de trabalho e que são atraídos pelas técnicas de recrutamentos empregados pelas empresas.”.

Na visão de Chiavenato (2010), as vantagens deste tipo de recrutamento estão em conseguir um enriquecimento tanto do patrimônio quanto intelectual da empresa, aumento no número de talentos e habilidades, conhecimento e destrezas para a organização. Desta forma, auxilia a assimilação de conhecimentos e a geração de ideias que poderiam demorar para serem concebidos por indivíduos já integrantes no quadro de funcionários da organização.

Como desvantagens, surge a motivação dos funcionários que poderiam vislumbrar o cargo, sendo também mais caro do que o recrutamento interno, pois necessita de uma estrutura técnica e processos mais bem elaborado para a escolha de candidatos e socialização dentro da organização.

Para Oliveira (2014), há algumas técnicas que são frequentemente utilizadas para o recrutamento de pessoas. A utilização de headhunter, conhecidos também como “caçadores de talentos, que buscam encontrar no mercado pessoas com as características e qualificações necessárias para ocuparem postos chaves ou de comando dentro de uma empresa.

Outra maneira de realizar o recrutamento é a contratação de agências para a realização do processo, este modelo é interessante para empresa que não possuem um RH estruturado ou quando há necessidade conseguir um grande número de

participantes para o processo seletivo. Neste caso é importante ressaltar o perfil do candidato desejado de maneira que o recrutamento ocorra de acordo com os objetivos da organização contratante (CHIAVENATO, 2010).

O recrutamento virtual, onde busca utilizar da internet para conseguir um acesso rápido a potenciais candidatos sem a necessidade de intermediários. Porém, este meio não pode ser considerado substituto a seleção presencial, como entrevistas, visto que não é possível analisar padrões comportamentais dos candidatos de maneira online (CHIAVENATO, 2010).

Além destes, Oliveira (2014), ressalta outros meios para recrutamento como acesso a banco de dados e meios de comunicação como jornais e revistas. Para este último, a linguagem utilizada e a divulgação devem estar alinhadas ao tipo de cargo que se visa preencher. Chiavenato (2010) aborda que, o recrutamento intensivo é quando há a utilização das estratégias de recrutamento externo em conjunto visando encontrar colaboradores com o perfil de interesse da organização.

Segundo Dutra (2013), em pesquisa realizada entre os anos de 1998 e 1998, a principal forma utilizada para o recrutamento externo era a indicação representando cerca de 80% na região da Grande São Paulo. Além deste, anúncios, agentes especializados em captação e banco de dados são outras formas comumente utilizadas pelas empresas para terem acesso ao mercado externo de contratação.

Além da escolha do canal de recrutamento mais adequado ou de suas combinações para o melhor aproveitamento do processo de recrutamento é preciso avaliar o seu resultado. Neste sentido, Oliveira (2014) informa que “Indicadores financeiros também devem fazer parte do processo de avaliação do recrutamento de pessoal. Nesse aspecto, podem ser consideradas as despesas gastas com recursos humanos direcionados exclusivamente aos recrutamentos. “Desta forma, mensurar os resultados de maneira financeira é importante e estratégico para a empresa”.

### **2.3.2 Seleção**

Segundo França (2008, p. 34), “Seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.” Para seleção é o processo de escolha entre os candidatos recrutados que mais se aproxima do perfil

exigido pelo cargo a ser preenchido e que apresente maior potencial para desempenhar as funções exigidas para o cargo.

Assim, a seleção é a segunda etapa do processo de inserção de novos colaboradores na organização e onde busca-se identificar quais os melhores candidatos para preencher as oportunidades na empresa.

Como trazido por Santos (1973), é fundamental que as expectativas entre candidatos e empresa estejam alinhadas, pois nem sempre a escolha de um indivíduo com capacidades acima dos necessitados pela organização pode gerar resultados positivos. Nestes casos pode haver falta de interesse do colaborador pelo ambiente limitado para desenvolvimento e crescimento. Porém, se o candidato não preencher as necessidades da empresa pode haver tensão na empresa caso não seja realizada a capacitação adequada.

Chiavenato (2010), aborda esta questão como sendo duas variáveis, a variável  $x$  como os requisitos a serem preenchidos e a variável  $y$  como as características dos candidatos para ocuparem a vaga. Quando  $x$  é maior que  $y$  o candidato não está apto para ocupar o cargo, ou seja, deve ser rejeitado. Enquanto quando  $x$  e  $y$  são iguais, deve ser aprovado. Porém, quanto  $y$  for maior que  $x$ , o candidato é considerado superdotado para o cargo. Na prática, as organizações trabalham com uma margem de tolerância para a aceitação dos candidatos.

Portanto, a definição de melhores candidatos neste contexto, não é necessariamente o profissional que tenha as melhores habilidades ou potencialidades, mas aquele que preencher adequadamente os requisitos da empresa no momento, ou seja, o mais adequado.

Para a identificação deste profissional, cabe ao processo de seleção que delimitar quais os aspectos que devem ser avaliados. De acordo com Semple (1987):

Antes de iniciarmos o processo, é preciso que tenhamos em mãos uma análise da Função, onde deverão estar escritas todas as tarefas que o cargo envolve, quais as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo nas responsabilidades que este exige, o maior ritmo de trabalho, o salário condizente ao cargo, de acordo com o mercado de trabalho, enfim, devemos ter analisado minuciosamente todas as características que são relevantes para o perfeito desempenho numa determinada função.

Para a delimitação deste espectro ideal de candidato para a organização deve-se colher informações sobre o cargo, iniciando na descrição e análise do cargo, onde se identifica as competências necessárias para realizar as atribuições do cargo.

Além disso, através da técnica dos incidentes críticos é possível identificar quais os comportamentos pessoais dos integrantes da equipe que geram os melhores ou piores resultados (CHIAVENATO, 2010).

A partir da delimitação do perfil ideal de colaborador para a função deve-se identificar através de técnicas de seleção quais os candidatos que melhor se encaixam neste perfil. As técnicas utilizadas pela empresa devem ser realistas com o tempo disposto para realização da seleção, gerando rapidez e minimizando riscos potenciais (OLIVEIRA, 2014).

Chiavenato (2010) e França (2008), abordam que há diferentes grupos como entrevistas, testes e análises para identificar os comportamentos e habilidades dos candidatos. França (2008) e Oliveira (2014) defendem que a utilização de técnicas podem ser complementares para aumentar as chances da confiabilidade do resultado do processo seletivo, cabendo a organização delimitar critérios para acompanhar e melhorar estes resultados.

#### 2.4. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Com a definição do perfil ideal de candidato para a organização e do processo seletivo que melhor identifique estas qualidades no tempo hábil disponível pela empresa dá-se a realização da contratação de novos colaboradores. A partir disso, inicia a segunda etapa do Modelo de Gestão de Pessoas, a etapa de desenvolvimento.

Em um mundo onde as transformações ocorrem cada vez mais rápido e o capital intelectual é importante para a manutenção das vantagens competitivas da organização há necessidade de ações para balizar o desenvolvimento humano. Da mesma forma, as pessoas buscam seu desenvolvimento para manterem-se competitivas dentro do mercado de trabalho (DUTRA, 2013).

Segundo Dutra (2013, p. 101) “podemos definir o desenvolvimento da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. Ressalta-se que este tipo de estímulo não é apenas pontual, mas sim visto no longo prazo. Conforme Rocha (1997, p. 136 apud BACCARO, 2009)

Desenvolvimento não inclui apenas a formação no sentido de aumentar a qualidade em ordem a executar uma tarefa específica, mas educação no sentido mais geral, de forma a aumentar o nível de conhecimento e a capacidade de respostas mudanças no ambiente exterior a organização.

O desenvolvimento de pessoas tende a se embasar nas competências definidas pela organização que são delimitadas para cada um dos diversos cargos no planejamento de carreira. Isto reforça a ideia de que é uma troca em que empresa e indivíduo buscam objetivos de forma que um possa atender o outro nesse processo. Além disso, o processo de desenvolvimento está atrelado ao processo de aprendizagem dos colaboradores e dos estímulos dados pela organização (DUTRA, 2013; FRANÇA, 2008).

Segundo Dutra (2013, p. 102),

Competência da pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Podemos dizer que uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive.

Para realizar o desenvolvimento destas pessoas, através do plano de carreira é importante definir qual a melhor estrutura para a mesma. Sendo dividida em 5 tipos básicos: em linha, em rede, dupla paralela, paralela múltipla e paralela em Y. Com isso, visa-se adequar o melhor modelo que consiga conciliar o desenvolvimento das pessoas e da organização, garantindo trajetórias de carreiras possíveis e alinhadas as vantagens competitivas da empresa mantendo a satisfação dos colaboradores com suas possibilidades de crescimento (DUTRA, 2013).

Segundo Chiavenato (2010), há diversos métodos para o desenvolvimento de pessoas, que podem ser divididos em dois grupos, dependendo se for realizado dentro ou fora do cargo. Os estímulos dentro do cargo, ou seja, voltados ao desenvolvimento dentro da sua área de atuação vão desde a rotação de cargos, onde há movimentação de pessoas pelos diversos setores ou posições de maneira a expandir o leque de competências. Passando por posições de assessoria, onde buscam a execução de diferentes tarefas sob a supervisão de um gerente até desenvolvimento através de programas de coaching. Enquanto que os estímulos fora do cargo, podem ser voltados ao desenvolvimento de colaboradores para atingirem postos mais elevados na organização (tutoria ou mentoring) ou a corrigir problemas de desempenho ou disciplina de funcionários (aconselhamento de funcionários).

Em síntese, o plano de carreira da organização e os estímulos do plano de desenvolvimento auxiliam na compreensão do que funcionários nos mais diversos

níveis necessitam desenvolver para almejar colocações dentro da empresa. Conseqüentemente, há oportunidade desse desenvolvimento de vantagens competitivas pela organização. Porém, em curto prazo há outras opções para gerar um acréscimo de conhecimento da organização e melhoria de desempenho, os treinamentos. Conforme, Vargas e Abbad (2006, p. 126):

(...) treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Ou seja, há uma complementaridade entre ambos os estímulos para o sucesso da organização. Para (CARVALHO; TAVARES, 2001, p. 125) treinamento é o “o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho”.

Segundo Oliveira (2014), é importante definir quais os conhecimentos, habilidades e atitudes serão desenvolvidos. Deve-se ter claro quais competências cada cargo necessita para a execução de suas atividades e realizar um planejamento de treinamentos. Para atingir o sucesso com os treinamentos é preciso mensurar os resultados obtidos, ou seja, se a necessidade que o fez ser criado foi sanada. Além disso, se o treinamento atingiu o retorno financeiro esperado a partir do custo do mesmo. E, por fim, delimitar um patrocinador que seja o responsável pelo sucesso e continuidade do treinamento.

Em complemento a isso, França (2009, p. 95), ressalta a importância das startups por, geralmente, iniciarem suas atividades com um alto nível de incerteza sobre a assertividade do negócio e a possibilidade de investimentos acabam por buscar a definição do seu modelo de negócio, onde as atividades de gestão interna acabam por serem absorvidas pelos fundadores. Isso, acaba por vezes a gerarem certo receio ou limitação de investimento na área de RH.

Segundo, Santos (2015), isso vem sendo modificado pela necessidade de mão de obra qualificada que não é de fácil acesso no mercado. Assim sendo, cabe às organizações desenvolverem sua área de Gestão de Pessoas de maneira conseguirem a maior assertividade em boas contratações, principalmente para startups que ingressaram a pouco tempo no mercado.

Em complemento a isso, França (2009, p. 95), ressalta a importância da avaliação do treinamento.

Todo treinamento deve sofrer uma avaliação em relação ao aprendizado obtido, quantificado por testes pré e pós-treinamento. Uma análise em relação aos impactos causados pelo treinamento, como a mudança do comportamento dos participantes, deve ser feita também pelo responsável.

## 2.5. GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS

Porém não somente as empresas mais novas, mas também empresas que veem um grande potencial de crescimento precisam ter um foco bem definido em torno da organização de pessoas na empresa. Como ressaltado GOMES (2015), as startups que tenham planos de expansão devem alinhar sua estratégia de negócio com o planejamento da área de forma a não ficarem perdidas pelo repentino crescimento.

Mylius (2017), comenta que startups costumam que a necessidade de preocupação com geração de demanda e retorno financeiro geram uma certa negligência com a área de recursos humanos. O contexto geral também costuma ser extremo: ou há insuficiência de recursos para contratação ou há necessidade de expansão em um curto espaço de tempo.

Sendo as pessoas um ativo considerado importante para os investidores, acaba sendo mais um fator que fortalece a importância de profissionais de gestão de pessoas dentro das organizações, mesmo que ainda em fase de estruturação de processos internos. Porém, determinar o ponto que uma startup precisa investir em uma área de Recursos Humanos ainda não é clara.

Além disso, Santos (2015), reforça que uma das grandes dificuldades na consolidação de uma área voltada a pessoas em uma startup é o grande ineditismo, ou seja, a falta de referências que podem ser utilizados para a gestão do negócio. Mylius (2017), complementa que, em geral, neste tipo de organização comumente os primeiros colaboradores tornam-se responsáveis pelas áreas que atuam. Nestes casos, a falta de investimentos acaba por gerar problemas em termos de expertise que resultam em dificuldades em realizar bons recrutamentos, seleções e treinamento de talentos, gerando impacto negativo para toda a empresa. Freitas (2014) também comenta que há uma tendência no aumento da preocupação dos fundadores em adotarem políticas em uma área de Gestão de Pessoas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de elucidar o método que foi utilizado para a realização do presente trabalho visando o atingimento dos objetivos gerais e específicos já elencados, será abordada nesta sessão os meios para a obtenção e análise das informações necessárias para a evolução desta tese. Faz-se importante a análise de Demo (2007, p. 62), “é preciso reforçar que metodologia é instrumental para a pesquisa, e não a pesquisa em si”. Dessa forma:

(...) a metodologia lida com a avaliação de técnicas de pesquisa e com a geração ou a experimentação de novos métodos que remetem aos modos efetivos de captar e processar informações e resolver diversas categorias de problemas teóricos e práticos de investigação. (THIOLLENT, 1986, p. 25)

#### 3.1. MÉTODO DE PESQUISA

Para que fosse possível compreender o funcionamento da área de gestão de pessoas de uma startup e suas políticas e práticas internas faz-se necessário a realização de entrevistas com profissionais que atuem na área de gestão de pessoas dentro destas organizações. Segundo Yin (2010), as pesquisas qualitativas oferecerem uma maior liberdade frente a limitações como amostra de entrevistados respondentes.

Para isso, definiu-se o modelo de pesquisa qualitativa, na qual, por meio de entrevistas semi-estruturadas buscou-se o melhor entendimento do trabalho desenvolvido por estes profissionais. Assim, a pesquisa em profundidade pode ser definida:

a entrevista em profundidade é uma entrevista semiestruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é estimulado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico. (MALHOTRA, 2012, p. 121).

Neste modelo de entrevista, segundo Valles (1997, p. 180), o entrevistador tem como papel incentivar o entrevistado a falar, sem contradizê-lo, possuindo um papel mais passivo (de ouvir) do que de escutar (ativo). A este último cabe o entrevistado, sentir-se o mais confortável para a entrevista e manter a conversação.

### 3.2. SUJEITOS PESQUISADOS

Segundo Kerlinger (2019), uma população é “um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração.” Nesse sentido, a população estudada será a de gestores de Recursos Humanos de startups localizadas na região metropolitana de Porto Alegre. Porém, de acordo com Godoi, Mello e Silva (2006), em técnicas qualitativas de estudo o pesquisador fica impedido de fixar o número de entrevistas antecipadamente ao início da realização do estudo.

Em complemento a isso, Minayo (1994), reforça a ideia de que a pesquisa qualitativa por utilizar questões muito específicas, não pode ser quantificado. Por isso a intenção deste estudo não foi a de buscar delimitar uma amostra, ou seja, um número de entrevistados, mas sim compreender os fenômenos, significados, atitudes e crenças do público-alvo.

Os sujeitos da presente pesquisa são Gestores da área de recursos humanos que trabalham em Startups localizadas dentro da Região Metropolitana de Porto Alegre (vide quadro 1). Ressalta-se que os mesmos têm como função a execução dos processos delimitados nos objetivos específicos, ou seja, políticas e práticas de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de indivíduos na organização. Para a identificação e entrevista destes indivíduos foi utilizada a técnica, “bola de neve”. Esta técnica é uma forma de amostra não probabilística que busca através de cadeias de referências, ou seja, redes sociais dos entrevistados para auxiliar o pesquisador na busca de um maior número de contatos, sendo necessário definir um critério de saturação para encerrar a realização de entrevistas (VINUTO, 2014).

Quadro 1 – Perfil dos Pesquisados

Entre vista do	Gênero	Idade	Formação	Estado Civil	Tempo na Startup	Tempo de Existência da Startup	Número de Funcionários
1	Fem	28	Administração	Solteira	3 anos	4 anos	260
2	Masc	28	Administração	Solteiro	5 anos	6 anos	40
3	Masc	23	Psicologia	Solteiro	11 meses	3 anos	150
4	Fem	24	Psicologia	Solteira	2 anos	6 anos	38
5	Fem	26	Administração	Solteira	6 meses	6 anos	50
6	Fem	41	Psicologia	Casada	1 ano e 4 meses	5 anos	57
7	Masc	25	Administração	Solteiro	1 ano e 9 meses	1 ano e 10 meses	13
8	Masc	40	Ciência da Computação	Casado	3 anos e 8 meses	3 anos e 8 meses	32
9	Masc	39	Engenharia Química	Casado	5 meses	3 anos	35

Fonte: dados coletados.

### 3.3. TÉCNICAS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como o objetivo de extrair o máximo de informações a respeito do tema deste trabalho foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade. O roteiro semiestruturado foi elaborado de maneira a permitir a maior abertura para respostas dos entrevistados possibilitando uma maior riqueza de opiniões e informações. De acordo com Fowler (1998, p. 344, apud Gunter, 2003, p.15), um item adequado em uma pesquisa é aquele gera respostas verdadeiras e consistentes, para isso, segue-se características básicas: a pergunta precisa ser compreendida e comunicada de forma clara, informando qual a expectativa de respostas esperada para o respondendo de maneira que este possua toda a informação necessária para respondê-lo, além da vontade do mesmo em responde-la. Assim o roteiro da entrevista e as informações precisam levar em consideração o perfil do público e tipos de informações necessárias para o estudo.

O roteiro foi elaborado a partir dos objetivos e a serem alcançados pelo estudo e pela revisão de literatura apresentada no capítulo 2, conforme quadro a seguir e apêndice A.

Quadro 2 – Roteiro de Entrevista

Objetivos	Perguntas
<p>I. Descrever as políticas e práticas de movimentação, desenvolvimento e valorização (processo de GP segundo Dutra) de pessoas empregadas pelas startups pesquisadas;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conte como você ingressou na Startup</li> <li>2. Quais são suas atividades e responsabilidades (quanto tempo, atividades desenvolvidas,</li> <li>3. Como funciona o processo de recrutamento e seleção de pessoas na empresa? Exemplifique</li> <li>4. Comente sobre o perfil ideal de candidato para a empresa.</li> </ol>
<p>II. Examinar as dificuldades enfrentadas para realização da captação e da capacitação de seus funcionários;</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Como costumam realizar a divulgação do processo seletivo da empresa?</li> <li>6. Como funciona a alocação dos recursos financeiros para a captação e capacitação de funcionários? Há algum impacto disso na qualidade do processo?</li> <li>7. Quais são cuidados necessários para a realização de um processo seletivo de uma startup obter sucesso?</li> <li>8. Quais as principais dificuldades encontradas para a contratação do funcionário mais adequado para a organização?</li> <li>9. Como é tratada a questão de desenvolvimento dos colaboradores na organização?</li> <li>10. De que maneira a <i>startup</i> realiza o desenvolvimento dos colaboradores? Exemplifique.</li> </ol>
<p>III. Analisar quais são os aspectos que interferem na retenção de profissionais na organização.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Como você avalia o <i>turn-over</i> dos colaboradores na startup? Exemplifique</li> <li>12. Para você quais aspectos interferem na retenção de colaboradores na organização? Por que?</li> <li>13. De que maneira lidam com o <i>turn-over</i> na empresa? Há alguma forma de reduzi-lo? Exemplifique.</li> <li>14. Como e quais são as ações para manutenção dos funcionários na Startup? Exemplifique</li> <li>15. Existem mudanças que gostaria que fossem realizadas? O que impede (dificulta) esse processo?</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão de literatura e objetivos específicos.

Para a realização da análise dos dados, será utilizada técnica de análise de conteúdo, baseada em Capelle, Melo e Gonçalves (2003), na qual é possível organizar e expressar o conteúdo das informações obtidas em campo através da pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na primeira fase, é estabelecido as ideias e pressupostos da pesquisa, no que trabalha dos dados coletados, definindo indicadores para a interpretação final do trabalho. Na segunda fase, reúne-se os dados brutos, visando alcançar o principal no que tange a investigação. Na última fase, através do método interpretativo, definir as

percepções e inferir, de maneira lógica, visando realizar interpretações de acordo com o referencial teórico e os objetivos trabalhados.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise dos resultados obtidos na realização das entrevistas em profundidade e tendo por base o referencial teórico do trabalho serão apresentadas a seguir as análises dos resultados obtidos na pesquisa. Ressalta-se que o foco foram empresas denominadas startup dentro da região metropolitana de Porto Alegre.

Assim sendo, dividiu-se os resultados, para melhor análise em macro-categorias e micro-categorias que serão apresentadas a seguir. As macro-categorias foram definidas de acordo com o roteiro de entrevista e as micro-categorias emergiram a partir das respostas obtidas durante a pesquisa.

Quadro 3- As macro e micro categorias de análise

Macro Categorias	Micro Categorias
<b>1. Processo de Captação</b>	Perfil Ideal de candidato:
	Divulgação do processo seletivo:
	Alocação dos recursos no processo seletivo:
	Cuidados para um processo seletivo de sucesso
	Principal dificuldade na realização de um processo seletivo:
<b>2. Processo de Desenvolvimento</b>	
<b>3. Processo de Reconhecimento (remuneração,etc.)</b>	
<b>4. Turn-over:</b>	Aspectos que influenciam no turn-over
	Como reduzir/lidar com o turn-over
	Ações para manutenção de pessoas
<b>5. Desligamento</b>	

Fonte: literatura e dados coletados

### 4.1. PROCESSO DE CAPTAÇÃO

O processo de captação é o ponto de partida para a jornada do colaborador dentro da empresa, tal como Dutra (2013) refere-se como um processo de troca entre o que ambos os lados têm a oferecer. Para isso, faz-se necessário compreender como a empresa define seu perfil ideal de candidato, suas práticas de divulgação e etapas

do processo de captação que se fazem necessárias para garantir a contratação do perfil de candidato que supra as necessidades da organização.

#### 4.1.1 Perfil Ideal de Candidato

Nesta sessão foram elencadas as principais características idealizadas para a contratação de um funcionário em uma Startup. Cabe ressaltar que pelo perfil distinto das startups algumas características se diferenciaram, mas foram identificadas algumas similaridades básicas como ter o FIT cultural da empresa, conforme evidência em sua fala:

O único critério universal de vagas é o FIT Cultural. O que a gente acredita e valoriza como ambiente de trabalho. É o perfil que se encaixa com a nossa cultura. (E3)

Nesse quesito de FIT cultural a autonomia, capacidade de solução de problemas e autonomia foram bastante ressaltados pelos entrevistados, conforme ilustra relato a seguir.

Alguém que tenha uma capacidade meio que multifuncional e que meio que mate no peito as coisas e consiga resolver as coisas por conta, não costuma trazer alguém que precisa de muita supervisão. Procura buscar alguém que tenha um pouco mais de autonomia para bater as coisas no peito e proatividade para resolver os problemas. (E2)

Porém deve-se levar em consideração a complementariedade do time para que seja possível ter uma equipe de alta performance através da diversidade de talentos. Neste caso, cabe ao gestor de Recursos Humanos procurar entender a necessidade específica de cada time.

A gente tem um FIT cultural que a gente busca identificar é o DNA. Mas acho que o candidato ideal varia muito de acordo com o time. Por exemplo, a gente vai trazer alguém para o time de vendas quem complementaria este time. Tem coisas que a gente a gente não abre mão, mas que outras características a gente espera deste novo integrante do time (E6)

Um contraste trazido durante algumas entrevistas foi a questão da dimensão técnica como não sendo o principal critério na definição do perfil ideal de colaborador, principalmente quando a empresa está na busca de estagiários. Como na fala do entrevistado 7:

A gente não exige tantas coisas técnicas pois nossas vagas geralmente são de estágio, então é muito o perfil da pessoa. Relacionamento interpessoal, foco no resultado, saber lidar com metas e prazos, lidar sobre pressão. (E7)

#### 4.1.2. Divulgação do Processo Seletivo

A divulgação do processo seletivo é a principal forma para a captação de novos talentos. Um bom direcionamento nesse sentido irá atrair candidatos que estejam dentro do perfil ideal de funcionário que a empresa busca. Para isso buscou-se entender como cada Startup utiliza seus recursos para atrair novos colaboradores dentro da qualidade e tempo esperado.

Segundo Oliveira (2014) e Chiavenato (2010), há uma busca através do recrutamento externo para consolidar posições com profissionais que estão atuando no mercado do trabalho, enriquecendo assim, tanto o patrimônio cultural quanto intelectual, uma vez que são contratadas pessoas que já possuem o conhecimento necessário para ocupar a vaga, diminuindo a curva de aprendizagem interna da organização.

Nos casos em que as empresas possuem um *employer branding* mais desenvolvido, com um grande número de seguidores nas redes sociais, a mesma foi ressaltada como um dos canais de divulgação de vagas.

O instagram nos ajuda bastante, que nos diariamente, nossos stories estão em tornos de 500 visualizações, então quando a gente tem alguma oportunidade seja lá qual for a gente divulga ali, LinkedIn também nos ajuda bastante. (E1)

No geral as empresas limitaram-se bastante aos canais comuns com baixo ou nenhum custo, tais como redes sociais (facebook, Instagram) e, em alguns casos, contato com universidades indicações internas. Neste último formato a mesma pode haver programas de indique ganhe ou serem apenas orgânicas.

A divulgação é feita por redes sociais, por linkedin e instagram. A gente pede bastante para o pessoal divulgar internamente pois sempre tem alguém que conhece alguém para indicar. (E4)

Ressalta-se que todos os gestores entrevistados citaram o LinkedIn como forma de divulgação de vagas. Além disso, ele serve como um canal de headhunter para algumas empresas como relata E5, “Eu procuro muito no LinkedIn por perfil de

pessoa e entro em contato mandando uma mensagem pra ela e a gente vai conversando e marca uma entrevista ou não”.

#### 4.1.3. Alocação dos Recursos no Processo Seletivo

Quando se trata de alocação de recursos para o processo seletivo percebe-se que, em geral, as startups não possuem um *budget* previamente definido e costumam trabalhar com soluções que sejam de baixo custo, visando principalmente atingir novos talentos através da utilização de mídias sociais e contato com universidades como já citado no item anterior. Essa situação é resumida pelo depoimento do entrevistado 9, “A gente está sempre em constante mudança de budget, então sempre estamos acrescentando mudando, alterando”

Assim sendo para manter um processo seletivo e divulgação de qualidade utiliza-se da criatividade e da multifunção que um time de uma startup possui, visando realizar ações voltadas para o processo seletivo com poucos recursos.

A gente tem que ser criativo com pouco, então uma característica que eu acho importante buscar nas pessoas. Aqui a gente não possui recursos ilimitados, mas a gente não pode deixar de fazer. A gente tem que fazer com o que a gente possui. Vou te dar um exemplo, o LinkedIn da empresa quando eu entrei tinha 700 seguidores, hoje tem 3200, mas assim a gente não tinha um social media, o que que a gente fez. A gente distribuiu aquela tarefa dentro do time, então a gente criou um time de endomarketing que retroalimenta, por exemplo, com peças internas enfim para divulgação e eu faço a publicação do LinkedIn. (E6)

Através de um capital maior poderia ser possível alterar o foco do recrutamento e, também, do desenvolvimento de membros, sendo uma estratégia diferente segundo o entrevistado 2:

A gente não tem tanta gente sênior dentro de casa. A gente tem um pessoal que está aprendendo e vai crescendo junto com a empresa. Então provavelmente numa estrutura 10x,20x de capital a gente teria uma operação que seria muito mais segmentada (E2).

Porém mesmo na Startup pesquisada com o maior número de funcionários não há uma necessidade de custos muito elevados para a realização de um processo seletivo efetivo. Sendo o principal custo a utilização de plataforma que automatizam e facilitam o processo de divulgação e seleção.

Cada área tem o seu orçamento, mas em relação a divulgação o nosso único gasto é com a Guphy. Quando a gente faz algum cartaz para alguma universidade, mas geralmente nossa divulgação é toda online então a gente não tem nenhum custo (E1).

#### 4.1.4. Cuidados para um Processo Seletivo de Sucesso

Outra análise que se fez importante foi acerca dos cuidados que cada Startup identifica como essenciais para manter a qualidade do seu processo seletivo, pois não basta somente realizar a melhor divulgação com o maior *budget* possível se não forem selecionados os melhores candidatos. Para isso, foram levantados durante as entrevistas os fatores críticos de sucesso de um processo de seleção de candidatos.

As principais considerações realizadas a respeito do perfil do candidato, por mais de um entrevistado, foi a relação do perfil e cultura alinhada de quem está ingressando na Startup. Para o entrevistado 1: “Para mim é cuidar bastante a questão do perfil é isso você consegue em detalhes de uma conversa. Realmente saber se a pessoa tem o perfil da empresa.” O entrevistado 3 corrobora também para esta percepção:

O essencial é ter alguém que saiba avaliar bem o perfil das pessoas que estão entrando. Mais importante até do que os testes e as habilidades técnicas é saber avaliar o perfil comportamental dessas pessoas. E isso depende muito da percepção do recrutador. Então o mais importante é ter essa para análise do perfil do candidato. (E3)

O porquê deste critério ser tão importante, vem a tona, relaciona-se com o fato de que em geral startups são companhias ainda com um número reduzido de funcionários. Isto que leva à inserção de pessoas que não tenham o perfil e a cultura idealizada, a capacidade de minar a cultura atual e a performance da empresa, conforme citado pela entrevistada 4:

Cultura, a cultura primeiro tem que ser muito bem entendida. E estar sempre identificando fatores da cultura da empresa, porque se o processo seletivo não conseguir atrair pessoas com esse fit, com essa cultura é destrutivo. É um time muito pequeno, então se colocar uma pessoa que destoa muito do resto aquilo vai começar a contaminar o restante do pessoal e a performance vai começar a cair, o rendimento e a motivação também. Então isso é muito destrutivo para a empresa. (E4)

Outro fator importante é a rapidez e urgência que uma Startup tem para conseguir realizar a contratação de um time ou ocupar uma determinada vaga e para isso, por muitas vezes, algumas decisões podem ser tomadas equivocadamente.

Sempre gosto de reforçar a questão do cuidado e da urgência, pois muitas vezes a urgência de uma vaga faz você baixar a régua. Então eu acho que no nível que a gente tá da vida, das trocas. Hoje em dia as pessoas trocam muito mais de emprego então se tu for ver daqui a pouco a pessoa entra em uma empresa fica 6 meses e já está indo pra outra. (E2)

Para isso, conforme o entrevistado 6, acaba sendo muito importante definir o que a empresa oferece e quais as pessoas que valorizam estes benefícios para que seja possível realizar um bom processo e reter os candidatos adequados. Este aspecto pode ser relacionado ao que França (2008) comenta, de que é necessário que se encontre o perfil de candidato que mais se aproxima do que é solicitado pela organização, e ao que Santos (1973) diz, as expectativas entre ambos os lados é necessária para que haja resultados positivos para a organização. Então, por mais difícil que seja é importante que, novamente, haja um alinhamento cultural e de expectativas entre empresa e empregado visando uma relação empregatícia duradoura e que venha a contribuir para ambos os lados.

#### **4.1.5. Principal Dificuldade na Realização de um Processo Seletivo**

Dentre as principais dificuldades encontradas em um processo seletivo em empresas do tipo Startup está a grande demanda por desenvolvedores. Estes profissionais, segundo a entrevistada 5, estão sendo formados em menor número do que o mercado demanda, gerando assim uma grande competitividade para o recrutamento e manutenção deste tipo de profissional. Além disso, o FIT cultural e qualidade técnica são dois fatores que não são fáceis de serem encontrados, indo ao encontro da fala do entrevistado 6, que é a de conseguir engenheiros de softwares dentro do prazo e tempo que uma startup em crescimento necessita.

Eu acho que em desenvolvimento de software é difícil em qualquer cenário independente do FIT cultural, essa pra mim é a o grande desafio. Crescer um time de engenharia na velocidade que uma startup precisa (E6).

Outros pontos também comentados foram a dificuldade de conseguir esses profissionais qualificados, segundo a entrevistada 1. De acordo com esta entrevistada, dentro da área de tecnologia é necessário ficar “garimpando” os profissionais mais qualificados do mercado, principalmente quanto mais específica a vaga a ser preenchida. Também complementado pelo entrevistado 7, 8 e 9, que comentam que há dificuldade na seleção, pois muitas vezes o profissional informa que tem um grande currículo, mas na prática não exerce a atividade da maneira esperada. Além disso, por vezes, há pessoas que manipulam testes ou mesmo não querem realizá-los devido ao tempo que é necessário despendido para realizá-los.

Por outro lado, startups com menor número de funcionários possuem dificuldades ainda maiores, pois necessitam conseguir fazer esse tipo de triagem sem conseguir ofertar benefícios tão interessantes quanto outras empresas e, até mesmo no caso de startups mais estruturadas, conforme o entrevistado 7:

Salário e benefícios. Nosso salário é baixo e quase não entregamos nenhum benefício. Somente vale transporte e salário de estágio padrão. Tem muitas outras empresas que entregam muito mais. O único benefício que gente entrega é o ambiente de testar em uma startup.

Portanto, cabe-se ressaltar que encontrar bons profissionais, principalmente na área de TI, tem se tornado um desafio cada vez maior para as startups. O que corrobora com isso são problemas na triagem da seleção e conseguir oferecer benefícios competitivos ao mercado.

#### 4.2. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

O processo de desenvolvimento representa o conjunto de práticas e políticas que as Startups possuem visando desenvolver as *soft* e *hard skills* dos membros da organização. Segundo Dutra (2013) o desenvolvimento está ligado a capacidade de conseguir assumir responsabilidades com crescentes níveis de complexidade. Este é um fator de grande importância, como já visto no referencial teórico deste trabalho, as pessoas e potencial intelectual para lidar com o cenário de incerteza ao qual a mesma está sujeita, conforme cita o entrevistado 2:

Como a estrutura é enxuta e a gente não sabe ainda muito bem quais são atividades do dia-a-dia de cada um acontece muito da pessoa ter que se

desdobrar em várias coisas para conseguir cumprir as atividades e objetivos que não necessariamente, inicialmente estavam planejados para aquela pessoa estar fazendo. (E2)

Além disso, pelo fato de grande parte das empresas pesquisadas terem recursos limitados para a capacitação dos membros ou ainda não possuem programas de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) e competências por cargo claramente definidas, faz-se extremamente importante entender como as mesmas realizam ações para manterem o principal ativo da empresa, as pessoas, em constante desenvolvimento. Isso fica evidenciado através da fala da entrevistada 1:

A gente deixa muito claro no momento da entrevista que a gente não tem um plano de carreira aqui dentro e a gente não quer ter aquela coisa quadrada que já existe no mercado. Então a gente trabalha muito com uma cultura de Feedback. (E1)

Da mesma forma, pelos recursos escassos, geralmente limitada a poucas pessoas no setor de Recursos Humanos dentro das organizações, as mesmas costumam voltarem-se à cultura de feedback e desenvolvimento de líderes através do corpo de gestores para que eles possam promover o desenvolvimento dos seus respectivos times, cabendo ao RH ter um maior foco nesse grupo de gestores e em ações gerais de promoção da cultura. A entrevistada 1, comenta que há um plano de feedbacks onde a cada período de tempo são realizados feedbacks entre o colaborador e seu gestor, trabalhando assim um plano de desenvolvimento e como a empresa pode auxiliá-lo nesse sentido.

O aspecto do *learning by doing* (aprender fazendo), foi outro ponto trazido pelos entrevistados. Onde geralmente as pessoas aprendem durante o processo de trabalho pela necessidade que se apresenta e, também, acabam aprendendo com colegas que já possuem o conhecimento necessário naquele aspecto.

Entretanto a área de Recursos Humanos, em geral, busca realizar ações para facilitar o processo de aprendizado. Ressaltando sempre a autonomia das áreas para criarem momentos direcionados as suas necessidades. Porém, das mais diversas formas, desde bibliotecas com livros específicos demandados pela equipe, plataformas de conhecimentos como, por exemplo, Udemy, Skill Shared, Lura, até momentos de compartilhamento de conhecimento pela equipe através de Talks onde um membro do time transmite uma tecnologia ou aprendizado para quem tiver interesse a equipe de RH busca estimular o aprendizado e desenvolvimento do quadro

de pessoal. Outro aspecto, é a possibilidade de trazer grupos de interesse que sejam dos times formais de trabalho voltados a temas de interesse dos grupos de colaboradores, como cita a entrevistada 6:

Para se capacitar também a gente deu autonomia para as pessoas desenvolverem projetos que sejam além das suas atividades diárias, no formato de carreira em W, no caso eles desenvolvem projetos como o Diversity (desenvolve ações relacionadas a inclusão e diversidade) e o Academy (ações relacionadas a aprendizagem, através de post, podcasts, workshops e treinamentos). São grupo de pessoas de diversas áreas que se reúnem para desenvolver um modelo sobre determinado tema. (E6)

Também segundo a entrevistada 6, ter um plano de carreira e remuneração tem uma fundamental importância para que seja possível criar uma trilha de aprendizado para os membros da empresa, sem tirar a autonomia dos mesmos. A entrevistada 4, ressalta esta autonomia:

Cada pessoa decide a sua meta, para um pode ser um treinamento de RH em uma área de recursos humanos, para outro pode ser realizar podcasts e fazer 10 podcast por mês. Cada um pode escolher sua meta, porém todos têm que cumprir com ela. (E4)

Como citado anteriormente, segundo alguns entrevistados torna-se evidente que a medida que a Startup atinge um maior número de colaboradores fica inviável que o gestor de RH realize todos os processos de feedbacks como 1:1 com cada colaborador individualmente. Segundo a entrevistada 6, para a escalabilidade do negócio é importante que haja uma descentralização da responsabilidade do RH no que trata de processos individuais de desenvolvimento. Para isso, há a participação dos líderes e gestores dos times de forma a repartir essa responsabilidade e viabilizar a continuação desta ação. Assim, cabe a área de Recursos Humanos o desenvolvimento destas lideranças.

Então eu faço o acompanhamento dos gestores, eu faço o acompanhamento do time através dos gestores, então eu faço 1:1, eles fazem 1:1 de 15 em 15 dias, e a cada 4 meses a gente fecha o ciclo de avaliação com uma auto-análise e uma calibragem. Então dessa reunião, sai um plano de ação para o próximo quadrimestre. (E6)

Segundo a fala da entrevistada 4, reforça também esta estrutura:

Hoje os 1:1 são feitos pelos líderes. Além disso, são feitos mentorias para eles e treinamentos externos para capacitá-los. Uma das práticas é convidar um gestor ou um CEO que seja referência para a empresa para contar um pouco da sua trajetória e assim auxiliar no desenvolvimento das lideranças internas da empresa. (E4)

Para outra Startup, foi criado um grupo para desenvolvimento de lideranças, visando que estes líderes estejam aptos a lidar e dar feedbacks, reconhecer o ânimo da equipe. Eventos também são tratados com maior responsabilidade como setembro amarelo, pois acaba sendo um tema que pode influenciar no ambiente de trabalho. Caso necessário contratar psicólogos para ajudar nesse sentido também.

Como já citado por Telles (2013) há a necessidade que um empreendimento no modelo startup tenha capacidade de lidar com suas necessidades e mudanças durante o processo de desenvolvimento da organização. Para isso, faz-se necessário ter um time altamente adaptável e articulado de maneira a conseguir trabalhar com as mudanças diárias tanto através de processos de feedbacks quanto alterações estruturais na organização.

#### 4.3. PROCESSO DE RECONHECIMENTO

Segundo Dutra (2013), a valorização, ou seja, o reconhecimento dos membros da organização, possui relação com práticas de remuneração e premiação. Para a entrevistada 4, a organização utiliza os OKR's como forma de controle da performance dos membros e o atingimento das metas pré-estabelecidas resulta em retorno financeiro para o mesmo:

Hoje para algumas áreas tem premiação por atendimento dos OKR's, principalmente para a área de vendas, que é a mais comuns para todas as áreas. A gente tem falado sobre isso como as pessoas podem alcançar esses OKR's sem necessariamente ser com retorno em dinheiro. Acho que cada vez as pessoas estão vendo a necessidade do RH, através de dados e fatos, mostrar como isso afeta o dia a dia das pessoas. E4

Porém, como visto na maioria das startups entrevistadas o processo de reconhecimento é feito a partir de pequenos gestos como reconhecimentos em reuniões gerais ou de equipe, utilização de plataformas para medir o desempenho de cada um e através de ranking realizar este reconhecimento. Ações financeiras foram pouco trazidas, sendo apenas quando há oportunidades para um congresso ou uma

viagem a trabalho na qual são selecionados os que apresentam os melhores resultados até o momento.

#### 4.3.1. TURN-OVER

Segundo o SEBRAE (2019), “o turnover é a alta rotatividade de funcionários em uma empresa, ou seja, um empregado é admitido e outro desligado de maneira sucessiva. Existem diversos motivos que contribuem para o turnover, como: salários baixos, más condições de trabalho e, muitas vezes, a própria insatisfação do funcionário.

Na totalidade das Startups entrevistadas o turn-over foi considerado baixo ou dentro do esperado pela organização. Neste sentido, foi indicado que os principais desligamentos foram relacionados à falta de performance e que em geral áreas como vendas e TI possuem uma maior rotatividade de membros. O primeiro pelo tipo de serviço e foco em performance necessário e o segundo pelo mercado aquecido em busca deste tipo de profissional.

##### 4.3.1.1. Aspectos que influenciam no turn-over.

Como principais aspectos citados durante as entrevistas foi o clima organizacional, ou seja, um ambiente no qual os colaboradores possam se sentir a vontade e parte de algo. Isso se traduz tanto em sentimento de expressar suas próprias crenças e ser respeitado por isso.

O clima, a gente bate muito na tecla de tu poder ser quem tu é. Então, a gente tem um público que pertence ao grupo LGBT, não é uma bandeira que a gente levanta, a gente não é uma empresa que levanta bandeiras, mas a gente bate muito na tecla do respeito, independente de quem tu for, da tua classe social, da tua cor, religião, da tua nacionalidade. A gente bate muito na tecla do respeito e a gente não admite nenhuma falta de respeito ou preconceito aqui dentro. (E1)

Outro ponto do clima organizacional é sentir-se parte de uma família, de um grupo de pessoas. Isso está intimamente ligado à cultura da empresa que promove esse tipo de sentimento.

Primeiramente é a cultura que dificilmente alguém vai encontrar em outro lugar a cultura que encontra aqui. Depois, o ambiente e as pessoas, as pessoas são muito unidas, costumamos dizer que é uma família e isso gera uma retenção muito forte, pois não quer deixar tua família, com os amigos, com as pessoas que elas confiam (E4).

Por fim, dentro do aspecto de clima organizacional, está a visão de crescimento dentro da empresa. Ou seja, você é respeitado por quem é, faz parte de um time/família e tem a oportunidade de crescer, como exemplificado na fala de E6: “Essas oportunidades de crescer junto tu vê a startup crescendo e tu sabe que ela vai bombar e tu compra a ideia e tu tem essa possibilidade de crescer junto”.

Porém da mesma maneira que este crescimento pode gerar um engajamento maior com a empresa, pode gerar uma dificuldade na manutenção da mesma visto que, caso a empresa não cresça dentro da expectativa de crescimento do colaborador pode gerar insatisfação e busca por oportunidades em outros locais. Segundo o entrevistado 2, este ponto tende muito a contar quando a Startup não tem condições financeiras para atender este crescimento individual do colaborador.

#### **4.3.1.2 Como reduzir/lidar com o *turn-over***

Conseguir lidar com o *turn-over* é de grande importância para que não haja pessoas “entrando por uma porta e enquanto outras saem por outra” como citado por um dos entrevistados. A principal questão é entender o que motiva esse *turn-over*.

O que a gente fez foi criar uma entrevista de desligamento, então toda pessoa que pede para sair da empresa a gente entrevista ela a gente tem um formulário pra seguir um passo a passo para entender o que está fazendo essa pessoa sair. (E1)

Na maioria dos casos a resposta foi a falta de desenvolvimento dentro da organização ou oportunidades, principalmente da área de TI, ou propostas salariais mais atrativas. Quando se trata de oportunidades em outros países:

Então a gente tem gente no Canadá, EUA, Portugal, Espanha, Malásia. Pessoas que saíram daqui e não tem como competir com um sonho de vida (E1).

Para o entrevistado 6, quando se trata de propostas salariais mais atrativas a política deve ser clara, de “não realizar contrapropostas não justificáveis”, visto que isso pode acarretar pessoas com mesmas funções e resultados, recebendo valores muito distantes um dos outros. Além de gerar uma cultura de “cobrir” propostas e aumentar salários para manter os colaboradores, o que pode se tornar inviável para a empresa. Além disso, o fator financeiro comumente é mais uma justificativa para a saída do que o motivo principal para a ocorrência da mesma.

#### **4.3.1.3 Ações para manutenção das pessoas**

As principais formas de manutenção dos membros nas Startups, habitualmente, vão além do aspecto financeiro, traduzido como um salário acima do mercado. Porém buscam de outras formas realizar esse reconhecimento pelo trabalho realizado e metas atingidas de outras formas não tão convencionais.

Segundo o entrevistado 8, pode-se resumir em alguns pontos de forma geral aspectos que devem ser pensados no momento de realizar ações para manutenção de pessoas.

Primeiro ponto, senso de participação, talvez uma simbologia de pessoas que querem crescer muito rápido e conseguimos remediar isso fazendo-os com que consigam participar mais de decisões que não seja totalmente top-down. Segundo ponto o clima organizacional, de a empresa toda estar preocupada com as pessoas, e isso muita vezes substitui até em parte o salário, pois em startup muitas vezes vai ter aquela pessoa que vai sair por causa do salário, mas a gente usa uma outra realidade em termos de crescimento de espaço de trabalho do que salário efetivamente. (E8)

Trazer maiores momentos de integração foi outro aspecto trazido pelo entrevistado 7 para melhorar o engajamento dentro da empresa.

Acho que ter mais momentos de integração, a gente se reúne pouco na empresa. Acho que isso dá um up ainda mais no clima da empresa, ter momento de construção e alinhamento de objetivos e tal. A gente faz isso, mas a acredito que isso poderia ter mais.

Neste sentido alguns entrevistados como a entrevistada 1, reforça práticas que facilitam esse processo de união e integração dos membros da empresa.

Happy hour é um dos motivos que as pessoas curtem muito. A gente tem vários grupos de esportes, grupo de corrida, grupo de futebol, vôlei, trilha, escalada. Então tudo isso, a galera mesmo daqui cria grupos no WhatsApp, deixam esse link desse grupo disponível na nossa intranet. A nossa intranet funciona através do Trello que é uma ferramenta gratuita então todo mundo tem acesso e quem tiver interesse e se identifica entra. Outra questão, também a gente criou um grupo que trabalha a diversidade dentro da empresa. Então várias pessoas já trouxeram isso como um benefício, 'eu me orgulho de fazer parte de uma empresa que olha para isso'. E1

A entrevistada 4 agrega ainda outras ações realizadas pela empresa para que seja possível engajar os membros e mantê-los satisfeitos dentro da organização.

Eventos de time, aniversário uma vez por mês, fazemos uma festa, temos happy hour, ano passado fazíamos cinema do time e ia todo mundo no cinema. A gente tem almoços do time uma vez por semana. Temos um happy, um sistema de feedback de elogios e posso mandar umas moedas junto com aqueles elogios, esses elogios são vinculados aos valores da empresa. Você consegue ver todo mundo que mandou recadinho, e ver qual o ranking de quem está em primeiro lugar em cada valor. Tem a reunião geral, na sexta-feira que também é uma ação de engajamento onde é alinhado o que está acontecendo em cada área. A gente faz o reconhecido da semana, a gente tem um chapéu verde tipo de St. Patricks, uma pessoa queria reconhecer uma pessoa e disse vou te reconhecer, daí pensei na próxima RG vou entregar para outra pessoa para reconhecer outra pessoa, então toda semana tem o reconhecido da semana, e quem escolhe é a própria pessoa que foi reconhecida na semana anterior. E4

Por fim, o último aspecto além de senso de participação, clima organizacional, integração a flexibilidade que uma Startup pode dar a seus membros foi considerada unanimemente como um aspecto positivo na retenção de pessoas.

A gente tem flexibilidade que é a primeira coisa que as pessoas falam que em outras empresas seria muito diferente. Então aqui cada um faz o seu horário mesmo, se eu quiser chegar meio dia e sair as 9 da noite eu posso fazer isso. As pessoas podem trabalhar remoto quando quiserem, a não ser em dias de entregas ou quando algum cliente vem visitar a empresa. (E4)

Segundo a entrevistada 6, em pesquisas a flexibilidade surgiu como principal ponto observado pelos colaboradores da empresa para a satisfação interna.

Tem um conjunto de práticas, desde a flexibilidade de horário até a flexibilidade de utilizar o banco de horas para equilibrar com a sua vida pessoal. Na análise de cultura esse foi um dos itens que mais apareceu como benefício da empresa pelos funcionários. A oportunidade de ter um equilíbrio com sua vida pessoal, qualidade de vida. Isso passa por flexibilidade de horário, por conseguir impactar o negócio, a gente está em uma empresa num formato horizontal onde não tem milhões de hierarquias, não tem presidência com uma secretária na porta. (E6)

O conceito de rotatividade segundo Marras (2009, p. 66) é de que a rotatividade “é o número de empregados desligados da empresa em um determinado período de tempo comparativamente ao quadro médio de efetivos”. Neste sentido as Startups estudadas apresentam um cenário bastante positivo visto que estão em crescimento no número total de funcionários.

#### 4.4. DESLIGAMENTO

Segundo Chiavenato (2009), existem 2 tipos distintos de desligamento por parte da empresa ou por parte do funcionário. A importância em compreender as políticas de desligamento reside em conseguir tanto fortalecer o *employer branding* através da maneira que isso é feito em respeito ao colaborador e, também, como os insumos coletados durante o desligamento são utilizados para evitar desligamentos por motivos similares no futuro.

Quando o desligamento parte pela empresa, os entrevistados ressaltaram a questão de possuir um processo claro de feedback que possa dar a oportunidade de melhoria da performance dos colaboradores antes de um eventual desligamento.

O nosso foco é que a pessoa entenda o porquê dela estar sendo desligada, então a gente tem normalmente um ritual de 3 conversas antes que o desligamento aconteça. Então na primeira conversa a gente tenta entender o que está acontecendo se a pessoa está passando por um problema de saúde, familiar, algo que seja de fora ou interno, algum relacionamento na empresa que esteja deixando a pessoa desconfortável ou algo do tipo. Notando que não tem nenhum problema em relação a isso, a gente tem uma segunda conversa onde fala sobre as entregas informando que não estão satisfatórias, to levantando aqui para você agora o cartão amarelo. Então depois disso a gente tem uma terceira conversa, informando que não houve melhoria ainda no desempenho e que ele tem X tempo para apresentar uma melhoria, dando assim o cartão vermelho. Não notando nenhuma melhora é realizado o desligamento. (E1)

Além de processos similares de acompanhamento, as Startups apresentam uma conversa final de desligamento, ressaltando que a importância está na transparência, tanto do membro em ser sincero quanto sua opinião em relação a empresa e, da mesma forma, a empresa fazer um feedback final sobre o trabalho do colaborador.

Entrevistas de desligamento começamos a fazer poucos meses atrás para aqueles que resolvem sair voluntariamente, levantando, uns são mais

honestos e mais estruturadas de ter perguntas certinhas. Isso nos ajudou a saber melhor o que precisamos ter para manter as pessoas aqui dentro.(E3)

Ressalta-se que nos casos que o desligamento é solicitado pelo próprio funcionário, a prática padrão é realizar uma conversa com o mesmo para entender os motivos da saída, não havendo mais nenhum tipo de política específica de retenção.

O desligamento por parte do funcionário: Fala comigo ou com o gestor. Conversa traz os pontos de porque está saindo, a gente já faz automaticamente uma conversa de feedback do que ele acha da empresa, o que a gente pode melhorar e tudo mais. Passando isso a gente passa para os processos legais, contabilidade, CLT, exames e desligamento. (E5)

Isso corrobora com Spector (2006), que comenta que os empregados não satisfeitos têm maior chances de deixarem seus empregos quando em comparação com os que estão satisfeitos. E mais do que do que isso, essa saída pode sinalizar que estão saindo por algum motivo em especial como buscar escape de algo desagradável. Então desenvolver práticas que identifiquem quais os motivos de desligamentos é essencial para manter um clima organizacional adequado e atrativo para a retenção de colaboradores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo elucidar como as Startups de TI da região metropolitana de Porto Alegre realizam a contratação e capacitação dos seus colaboradores atendendo as suas necessidades, visto o cenário de incerteza ao qual estão sujeitas. Para isso, dividiu-se em três objetivos específicos: práticas de movimentação, desenvolvimento e valorização; dificuldades encontradas para a capacitação e captação de funcionários; aspectos que interferem na retenção de profissionais na organização. Através destes objetivos foi possível compreender o processo de “ponta a ponta” da entrada, desenvolvimento e saída de membros da organização e seus principais pontos para atenção e melhoria, visando assim gerar um retorno ao ecossistema empreendedor da Região Metropolitana de Porto Alegre de possíveis caminhos e alternativas para suprirem suas necessidades no quesito de gestão de pessoas.

Para tal, utilizou-se da metodologia de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado. À escolha deu-se pela possibilidade que este método de pesquisa oportuniza em conseguir informações aprofundadas de cada organização e das políticas e práticas utilizadas. Em complemento a isso, visto a falta de conhecimento do pesquisador de demais contatos de gestores de RH, utilizou-se o procedimento metodológico de coleta chamado de Bola de Neve, no qual ao final de cada entrevista questionava-se o entrevistado a respeito de outros gestores que o mesmo teria conhecimento/acesso para indicar para a realização de outras entrevistas.

Como principais resultados desta coleta, identificou-se que a área de gestão de pessoas nas startups possuem similaridades independente do nível de maturidade (número de funcionários) que possuem. Primeiramente, utilizam da tecnologia para facilitar o processo seletivo, tendo um custo baixo, ou mesmo, irrisório na divulgação do seu processo seletivo. Porém, ainda possuem grandes dificuldades quando o critério é a seleção e buscam alternativas para garantir que através de testes e automações seja possível encontrar os melhores candidatos não somente tecnicamente falando, mas também com o FIT cultural adequado para a organização.

Outro ponto de destaque, é o desenvolvimento dos membros que costuma ser compartilhado com os líderes de cada time, como um efeito em cadeia, onde o RH forma e auxilia os líderes e gestores de cada time a lidarem e desenvolverem seus

respectivos times, com frequência, dando-lhe autonomia na definição da melhor forma de desenvolvimento empregada. Em relação a retenção, acredita-se que a cultura e a flexibilidade somada a um bom clima organizacional são essenciais para manter um time qualificado mesmo quando o mercado oferece melhores oportunidades, principalmente a nível financeiro. Em contraponto, caso não haja uma cultura clara, pode-se facilmente perder talentos que não vejam possibilidade de crescimento tanto financeiro quanto de responsabilidades dentro da organização.

Como formas ativas de conseguirem estimular a permanência dos profissionais nas Startups há uma série de ações padrões como happy hour, integrações, lembretes de aniversários de cada membro do time e outras ações de reconhecimento que variam de empresa para empresa conforme o seu tamanho e cultura elegida. Porém, o turn-over nem sempre é possível de ser evitado, em particular em duas situações, quando há falta de performance do colaborador ou quando há oportunidades para os profissionais trabalharem em outros países, sendo um fator crítico visto que envolve não somente a organização, mas também toda a estrutura que o país de destino pode oferecer.

Por fim, este estudo verificou que organizações possuem ações complementares e que benchmarkings entre as mesmas poderiam auxiliar em um salto de crescimento no que diz respeito a gestão de pessoas. E, nesse sentido, recomenda-se que estudos futuros analisem de que maneira a área de gestão de pessoas em startups buscam conhecimento para melhorar e desenvolver esta área estratégica.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas.** In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização.* 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L.G et al. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas; 2009.

ALBUQUERQUE, L.G et al *Recrutamento interno, plano de carreira e planejamento sucessório.* **Apostila de Departamento de Administração da FEA-USP.** São Paulo, 1986.

BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

BLANK, STEVE. **Startup:** Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia/ Steve Blank e Bob Dorf. – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2014.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de TAVARES, Marcia da Silva. **Informações e conhecimento:** uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2001.

CAPELLE, M.C; MELO, M.C.; GONÇALVES, C.A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais.** Revista de Administração da UFLA, v.5, n.1, jan./jun. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3a ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Alsevier/Campus, 2004.

CONTEÚDO, Estadão. **Nubank é o 3º unicórnio brasileiro.** 201. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/03/nubank-e-o-3-unicorniobrasileirol.html>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo; Atlas, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. *Empreendedorismo Corporativo.* Campus: Rio de Janeiro, 2003.

DUTRA, Joel. Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.

EMRICH, Guilherme; BAËTA, Adelaine Maria Coelho. **A pesquisa no Brasil: o papel do capital empreendedor.** REVISTA USP, São Paulo, n.73, p. 24-31, março/maio 2007.

FLIPPO, E. P. **Principles of personnel management.** New York: McGraw-Hill, 1961.

Fowler, F. J. (1998). **Design and evaluation of survey questions.** Em L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), Handbook of applied social research methods (p. 343-374).

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. - 2. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, Caroline de. **A onda dos Startups.** Janeiro. 2019. Disponível em: <http://www.revistamelhor.com.br/a-onda-dos-startups/>. Acesso em: 03 jun. 2019.

GOMES, Elias. **O rh das startups.** Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-rh-das-startups/>. Acesso em: 03 jun. 2019.

KERLINGER, Fred Nichols, - **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: Recursos humanos startups.** 2017. Disponível em: <https://www.marcosmylius.com/recursos-humanos-startup>. Acesso em: 03 jun. 2019.

MACHADO, Elizandra, **Modelo de análise da influência do capital intelectual no sucesso de startups incubadas.** Elizandra Machado; orientador, Paulo Mauricio Selig - Florianópolis, SC, 2014. p. 339.

MALHOTRA, Naresh; **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANAGEMENT, **Society for Human Resource. The Cost of a Bad Hire Can Be Astronomical.** Disponível em: <<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/employee-relations/pages/cost-of-bad-hires.aspx>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

MASCARENHAS, André Ofenhejm e colaboradores. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica.** 1. ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAZZA, Chael Luigi de Souza; **Afinal o que é Inovação?** 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/afinal/56629>> Acesso em: 20 de jul. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

MYLIUS, Marcos. **Recursos Humanos: Como a sua startup lida com pessoas?.** 2017. Disponível em: <https://www.marcosmylius.com/recursos-humanos-startup>. Acesso em: 03 jun. 2019.

NIELS Bosma, DONNA Kelley and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA). **Global Entrepreneurship Monitor - 2018/2019 Global Report - Chile**; Gráfica Andes, 2018.

GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. de. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. Pesquisa qualitativa em Estudos Organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio de; Ducci, Larissa Zamarian; SILVA, Mônica Maria, HEADLEY Samara Silva, BACCARO Thais Accioly. **Gestão de Pessoas**. Londrina: UNOPAR, 2014. p. 216.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. 1. ed. São Paulo: Lua de Papel. 2012.

YIN, Robert K. - **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. 2010.

SANTOS, Mayra. **Qual o perfil ideal para o profissional de RH das startups**. 2015. **RH Portal**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/qual-operfil-ideal-para-o-profissional-de-rh-de-startups/>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

SANTOS, O. B. **Psicologia aplicada a orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1973.

SEBRAE Nacional, Descubra o que é turn-over e como isso pode afetar a sua empresa. Disponível em : <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-turnover-e-o-impacto-da-rotatividade-no-negocio,44e08fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>Acessado em: 02 dez.2019

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

STARTUPBASE, Disponível em: <<https://startupbase.abstartups.com.br/stats>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

STARTUPS, Associação brasileira de. **O momento da Startup Brasileira e o Futuro do Ecossistema de Inovação**. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

STATISTA, **The Top Reasons Startups Fail**. Disponível em: <<https://www.statista.com/chart/11690/the-top-reasons-startups-fail/>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

TELLES, André; MATOS, Carlos. **O empreendedor viável: uma mentoria para empresas na era da cultura Startup**. Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1986.  
TORRES, Nágila; DE SOUZA, Cleidson. **Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia**. XII Brazilian Symposium on Information Systems, Florianópolis, SC, 2016.

KERLINGER, Fred N. **Um tratamento conceitual** ; [tradução Helena Mendes Rotundo; revisão técnica José Roberto Malufe]. São Paulo: EPU, 1910

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação**: fundamento para a gestão de pessoas. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=25921>. Acesso em 03 dez. 2019.

VINUTO, Juliana. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. Temáticas, Campinas, 22, (44): 203-220, ago/dez. 2014.

WERTHER JR., W.B; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

## APÊNDICE A

### – ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA

#### **Perfil da Startup**

1. Comente um pouco sobre a história da startup.
2. Quantos anos a empresa está no mercado? 3. Quantos funcionários a startup possui hoje?
4. Quais são as suas principais responsabilidades, hoje, na empresa?
5. Como é a sua rotina de trabalho?
6. Quais os principais pontos positivos e negativos de desempenhar essas atividades em uma startup?

#### **Perfil do Gestor**

1. A quanto tempo trabalha na área de gestão de pessoas?
2. Na sua opinião qual a principal diferença entre a gestão de pessoas em uma startup com a de uma organização tradicional?
3. Quais os principais desafios de atuar como gestor da área de recursos humanos em uma *startup*?

#### **Recrutamento e Seleção**

1. Como funciona o processo de recrutamento e seleção de pessoas na empresa? Exemplifique
2. Comente sobre o perfil ideal de candidato para a empresa.
3. Como costumam realizar a divulgação do processo seletivo da empresa?
4. O que deve ser ressaltado e tido cuidado em um processo seletivo de uma startup para obter sucesso?

#### **Desenvolvimento e Retenção**

1. Qual a importância do desenvolvimento dos colaboradores para a organização?

2. De que maneira a *startup* realiza o desenvolvimento dos colaboradores na organização? Exemplifique.
3. Como você avalia o *turn-over* dos colaboradores na startup?
4. Para você quais aspectos interferem na retenção de colaboradores na organização?
5. De que maneira lidam com o *turn-over* na empresa? Há alguma forma de reduzi-lo? Exemplifique.
6. Existem mudanças que gostaria que fossem realizadas? O que impede (dificuldade) esse processo?