

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EDGAR DA CONCEIÇÃO LIRA

OS DESAFIOS DE ATRAIR E DESENVOLVER PESSOAS EM *STARTUPS*

São Luís

2019

EDGAR DA CONCEIÇÃO LIRA

OS DESAFIOS DE ATRAIR E DESENVOLVER PESSOAS EM *STARTUPS*

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Laércio Benedito de Sousa Júnior

São Luís

2019

Lira, Edgar da Conceição.

Os Desafios de Atrair e Desenvolver Pessoas em *Startups* /
Edgar da Conceição Lira. – 2019.
21 f.

Orientador (a): Laércio Benedito de Sousa Junior.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, 2019.

1. Atração e Seleção de Pessoas. 2. Desenvolvimento de
Pessoas. 3. *Startups*. I. Sousa Junior, Laércio Benedito de. II.
Título.

EDGAR DA CONCEIÇÃO LIRA

OS DESAFIOS DE ATRAIR E DESENVOLVER PESSOAS EM *STARTUPS*

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 02 /07 /2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Laércio Benedito de Sousa Junior (Orientador)
Esp. em Gestão Empresarial e Marketing
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Walber Lins Pontes
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra
Me. em Administração e Controladoria
Universidade Federal do Maranhão

À minha Mãe.

“Meu trabalho não é ser fácil com as pessoas.
Meu trabalho é torná-las melhores.”

Steve Jobs

OS DESAFIOS DE ATRAIR E DESENVOLVER PESSOAS EM *STARTUPS*

Edgar da Conceição Lira ¹
Laércio Benedito de Sousa Júnior ²

Resumo: As *startups* são empresas que atuam em circunstâncias de incerteza, apresentam crescimento acelerado, modelo de negócio repetível e soluções inovadoras. Com este novo modelo de organização em crescimento é necessário considerar o uso de processos tradicionais da Administração e as suas adequações para as empresas do tipo *startup*. O presente estudo objetiva investigar as práticas de atração, seleção e desenvolvimento de pessoas em *startups*. A metodologia utilizada na pesquisa foi exploratória qualitativa de múltiplos casos. Empregou como instrumento de coleta de dados um roteiro estruturado de entrevista com os CEOs e cofundadores de duas *startups* maranhenses. Os resultados revelaram que as empresas pesquisadas adotam práticas diferentes quanto à atração e seleção de pessoas. Quanto ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários, uma *startup* já possui treinamentos estruturados e a outra ainda não implementou esse processo de capacitação, apesar disso o time troca ensinamentos entre si e recomendações de livros.

Palavras-chave: Atração e Seleção de Pessoas. Desenvolvimento de Pessoas. *Startups*.

1 INTRODUÇÃO

Com o progresso de tecnologias, o aumento no número de investidores e a busca constante em resolver problemas de grupos da sociedade, nascem as *startups*. Um modelo de empresa que traz um grupo de pessoas desenvolvendo um produto ou serviço inovador, repetível, escalável, com pequeno custo de manutenção e que possa se desenvolver ligeiramente alcançando lucros crescentes em um meio de extrema incerteza, segundo Ries (2011).

As *startups* passam por muitos desafios, como desde criar soluções para problemas, buscar investimentos, pensar na escalabilidade do negócio, etc. E, claro trabalhar a gestão de pessoas, afinal, essas e outras empresas necessitam fazer a gestão do seu capital humano. Esse pode ser o desafio mais complicado para as *startups*, pois elas possuem um time reduzido, procedimentos que precisam ser construídos, pouco recurso financeiro disponível e constantes alterações no ambiente ou produto oferecido.

Diante de todos esses obstáculos, questiona-se “Como está sendo trabalhado o Recrutamento, Seleção e o Desenvolvimento de Pessoas em *Startups*?”. Tal indagação contribui para o campo da Administração no que diz respeito à compreensão do jeito *startup* de lidar com estes processos da área de gestão de pessoas ou recursos humanos.

Em vista disso, o objetivo geral deste trabalho é Investigar as Práticas de Atração, Seleção e Desenvolvimento de Pessoas em *Startups*. Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Entender como é feita a atração e seleção de pessoas para trabalhar em *startups*;
- b) Identificar como funciona a negociação durante a contratação de profissionais;

¹ Graduando do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 02/07/2019, na cidade de São Luis/MA. Endereço eletrônico para contato: [edgar.lira@live.com];

² Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral e Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing. Professor Orientador em Administração pelo Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração da UFMA. Endereço eletrônico para contato: [laerciosousajunior@gmail.com]

- c) Compreender as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas *startups* estudadas;

Este trabalho apresenta uma pesquisa exploratória qualitativa de múltiplos casos, realizada com os fundadores e CEOs – *Chief Executive Officer* ou Diretor Executivo - de duas *startups* do estado do Maranhão. E está organizado da seguinte maneira: inicialmente, no capítulo 2, com o referencial teórico que aborda a Gestão de Pessoas e algumas subdivisões, e ainda conceitos e particularidades sobre *Startups*. No capítulo 3, traz os aspectos metodológicos com o detalhamento dos procedimentos utilizados na pesquisa. No capítulo 4, têm-se os resultados qualitativos e as discussões dos mesmos. E por último, no capítulo 5, apresentam-se as considerações finais sobre o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

Para Mascarenhas *et al* (2008) a Gestão de Pessoas é um conjunto de princípios, políticas e processos em que competências e recursos organizacionais são desenvolvidos. Entre eles, o capital humano, 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 a cultura da empresa.

Segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas é formada por políticas e práticas fundamentais para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Assim, a área de Gestão de Pessoas existe para acompanhar, melhorar e tratar as situações relacionadas ao grupo de colaboradores de determinada organização. Desde a procura por esse profissional, passando pela contratação, manutenção, treinamento até a saída do colaborador.

Conforme Ribeiro (2005) a Gestão de Pessoas é responsável por recrutar, selecionar, treinar, desenvolver e executar a política de planos de cargos e salários. Além de cuidar da contratação, remuneração e questões trabalhistas. E ainda, aplicar medidas para desenvolver talentos e deixar um ambiente mais receptivo, propício a novas ideias.

Podemos encontrar na literatura, outra expressão para a Gestão de Pessoas, a Administração de Recursos Humanos. A verdade é que tanto o termo Gestão de Pessoas quanto Administração de Recursos Humanos, o RH, faz referência às pessoas nas organizações.

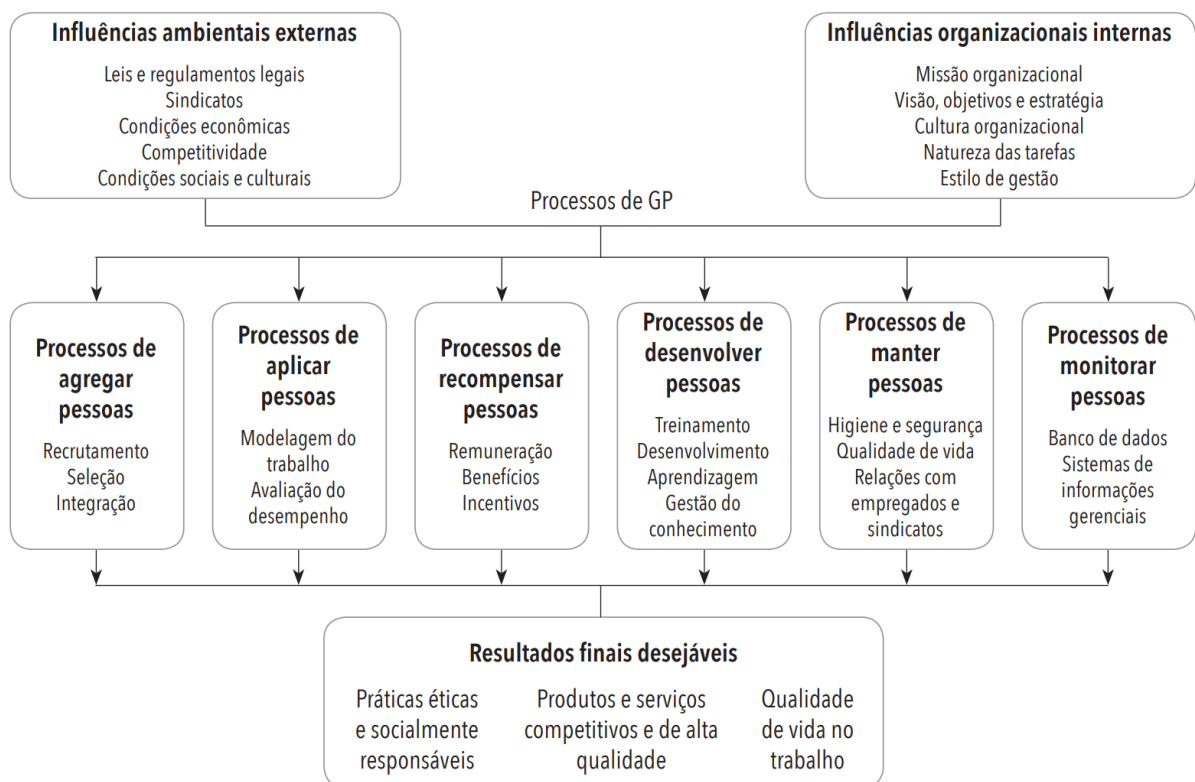
A Gestão de Pessoas pode alcançar ótimos resultados quando é valorizado o elemento humano. Chiavenato (2006, p. 10), diz que “gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Ainda de acordo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas é composta por seis processos:

- 1) **Agregar:** São os processos de Recrutamento e Seleção de pessoas (R&S) para integrar o capital humano da organização.

- 2) **Aplicar:** É o modo no qual os colaboradores executam suas demandas, são orientados e tem o desempenho acompanhado pela Gestão de Pessoas. Um exemplo é a Avaliação de Desempenho.
- 3) **Recompensar:** São ações para incentivar e manter motivado o funcionário através da satisfação de suas expectativas individuais. Alguns exemplos são o plano de remuneração e os benefícios oferecidos aos grupos de trabalho.
- 4) **Desenvolver:** É o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) realizados nas organizações, como: Cursos, Treinamentos, Gestão de Competências e Carreira.
- 5) **Manter:** São processos com a intenção de fazer o colaborador se sentir bem e satisfeito em fazer parte daquela organização. Alguns exemplos são os programas e qualidade de vida e segurança, administração da cultura e clima organizacional.
- 6) **Monitorar:** É a maneira de acompanhar, medir e controlar os resultados dos funcionários.

Figura 1. Modelo de Diagnóstico de Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenato (2014, p. 15).

Os processos de Gestão de Pessoas estão interligados e podem gerar bons resultados para organização, dependendo da maneira que são executados. Como por exemplo, um processo de R&S mal realizado pode acarretar em um custo maior para desenvolver esse funcionário (CHIAVENATO, 2014). Assim, todas as etapas precisam ser gerenciadas com equilíbrio buscando uma saudável relação empresa-colaborador.

Portanto, conhecendo os conceitos e a estrutura da Gestão de Pessoas, apresenta-se nas próximas seções as abordagens base para essa pesquisa que são: Recrutamento e Seleção, e Treinamento e Desenvolvimento.

2.2 Recrutamento e Seleção

Em um momento no qual o mercado busca por profissionais cada vez mais qualificados, empresas e pessoas vivem um constante processo de atrair uns aos outros. Assim como as pessoas escolhem para qual empresa se candidatar, as organizações avaliam e decidem se vão admitir ou não esses profissionais.

Nesse sentido, o processo de atrair e contratar pessoas mais conhecido como Recrutamento e Seleção é a junção dos processos e práticas aplicadas em uma empresa durante a busca de candidatos para vagas existentes ou cadastro reserva na organização (LACOMBE, 2005).

Para Araújo e Garcia (2006) o recrutamento é o processo de identificar e atrair candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns e depois contratados para ocupar o cargo. O recrutamento tem o propósito de atrair pessoas para a etapa de seleção.

Diversas empresas não atentam para importância do Recrutamento e Seleção de Pessoal, e depois podem ter complicações consideráveis no futuro da organização, como retrabalho e mais gastos com todo o processo.

Segundo Hanashiro et al. (2008, p. 122):

(...) processo de recrutamento e captação deve iniciar-se quando a organização identifica a necessidade de mão-de-obra para determinada função. Quando esta necessidade é sentida vai delinear-se o perfil do colaborador para suprir esta vaga. Essa necessidade origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente pelo requisitante da área através de uma requisição de pessoal ao setor de recursos humanos, que tem a responsabilidade de contratação.

Para Ribeiro (2006), é essencial definir antes o que se espera do candidato e quais as funções o profissional realizará na empresa. É relevante ser feita uma descrição de cargo a fim de colaborar no recrutamento de candidatos e, depois, guiar a fase da seleção.

Faissal, Passos e Mendonça et al. (2009) colocam como **métodos de atração**:

- a) **Sites de emprego:** tem link direcionado para divulgação das vagas e traz como vantagem a chance do candidato compreender melhor a organização, além de acelerar a análise de informações dispostas nos currículos;
- b) **Anúncios em jornais e em revistas especializados:** ainda é utilizado, porém tem de se apontar o custo que às vezes fica oneroso dependendo do tamanho, local ou tempo de exposição do anúncio;
- c) **Programa de indicação pelos funcionários:** funciona com o anúncio de vagas e recrutamento de novos profissionais pela divulgação feita dos colaboradores da empresa. Estes programas podem ser bem organizados e, às vezes, chegam a premiar funcionários por certas indicações;

- d) **Caçador de talentos:** normalmente aplicado para cargos que necessitam saber técnico específico, e é feito por meio de convites diretos aos profissionais com experiência, perfil e conhecimento requerido para o cargo;
- e) **Palestras em Instituições de ensino:** é quando a empresa trabalha sua imagem através do marketing em eventos e palestras nas instituições para atrair estudantes potenciais a se tornar futuros profissionais;
- f) **Consultorias em áreas de recursos humanos:** quando a organização contrata uma empresa terceirizada para fazer o recrutamento.
- g) **Banco de Talentos:** é quando a procura de trabalho pelos candidatos é maior que oferta de vagas da empresa. Nesta situação, o profissional tem a opção de fazer o cadastro, deixar o currículo, e outros modos para serem acionados quando aparecer a vaga.
- h) **Intranet:** é quando a empresa tem site ou rede interna para divulgação das vagas. Usualmente empregado quando é feito o recrutamento interno;
- i) **Cadastro de ex-funcionários na organização:** é quando guardamos cadastros de ex-funcionários que tiveram um bom desempenho, com um desligamento “amigável” na empresa;
- j) **Cartazes:** esta forma permite divulgar em locais estratégicos na própria organização ou em lugares que tenha fluxo intenso de pessoas.

Vale ressaltar que a organização pode utilizar uma ou mais estratégias, conforme a peculiaridade e necessidade do cargo em aberto. E, assim, partir para a etapa da **seleção**.

Lacombe (2005) emprega que a seleção começa com a análise dos currículos e que os processos mais utilizados são: triagem preliminar de currículos, entrevista no local de seleção, coleta de informações confiáveis, exames psicológicos, testes técnicos profissionais, atividades em grupo, entrevistas pelas futuras chefias, dados de empregos anteriores, exames médicos e outras informações cadastrais.

Gil (2001) aponta que existem várias maneiras para reconhecer os aspectos pessoais dos candidatos, a fim de perceber quais os mais recomendados para a vaga. Esses métodos de seleção possibilitam enxergar mais do que as habilidades técnicas dos candidatos, mas ainda situações e comportamentos no cargo a ser ocupado.

As formas de seleção alternam em função da estratégia de cada organização, em conformidade com o nível do cargo a ser preenchido, normalmente preestabelecido na descrição do cargo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Para Faissal, Passos e Mendonça et al. (2009), a **seleção acontece em etapas distintas**, são elas:

- 1) **Triagem:** feita a atração, tem-se a amostra dos candidatos em potenciais. Entretanto é fundamental que a triagem tenha sido feita para escolher as pessoas com o perfil mais próximo ao desenho do cargo. Esta triagem comumente é feita pela análise do currículo. Depois, pode haver uma entrevista que irá apresentar melhor os candidatos aos

entrevistadores com informações, como: apresentação pessoal, comportamentos, maneiras etc. Esta etapa determina quais candidatos estão aptos a continuar no processo seletivo.

2) **Avaliação dos candidatos:** aqui são aplicadas algumas estratégias de seleção estabelecidas para avaliação dos candidatos. Entre elas, estão: realização de testes técnicos ou comportamentais, atividades em grupo, entrevista com o selecionador ou chefia da área na qual a vaga foi aberta, pesquisa de referências do candidato.

3) **A decisão final:** nesta fase a gestão de pessoas ou recursos humanos apresenta o resultado do processo seletivo e o requisitante da vaga vai escolher o(s) candidato(s) para ocupar o cargo.

Para Chiavenato (2014), a divulgação de uma vaga necessita está bem construída, despertando o interesse do candidato. Para obter esses objetivos, o autor diz que é essencial demonstrar que o trabalho poderá trazer desenvolvimento, satisfação, entre outros benefícios ao profissional selecionado. O autor relata ainda que bons profissionais estão cada vez mais difíceis de serem encontrados quando comparados às exigências das organizações. Para conseguir recrutá-los é fundamental inovar nas estratégias.

2.3 Treinamento e Desenvolvimento

Na época atual, as empresas precisam estimular os profissionais ao conhecimento contínuo, guiando-os para um diferencial competitivo e estratégico. Amplia-se a importância de se adquirir novas informações e que estas sejam úteis para promover o crescimento individual e organizacional, ocasionando assim resultados melhores (CHIAVENATO, 2006).

Milkovich e Bourdreau (2010) definem **treinamento** como um processo estruturado com objetivo de proporcionar aquisição de conhecimentos, atitudes e técnicas ocasionando em um melhor desempenho entre as características dos colaboradores e as habilidades requeridas para sua função.

Para Dessler (2003), treinamento é um grupo de procedimentos utilizados para repassar aos funcionários, antigos ou novos, informações necessárias para uma boa execução do seu trabalho. Conforme Reginatto (2004), o treinamento contribui para a eficiência das pessoas, diminuindo ou evitando erros, aperfeiçoando tomadas de decisão e obtendo maior produtividade.

É indispensável perceber o valor de se planejar e seguir todas as fases do processo de treinamento, pois somente desta maneira, os ganhos esperados poderão ser atingidos. As etapas devem ser (CHIAVENATO, 2014):

- a) **Diagnóstico** - verificação das necessidades de treinamento a serem alcançadas a longo e médio prazo;
- b) **Programação do treinamento** - construção do programa que responderá as necessidades diagnosticadas;
- c) **Implementação** - aplicação e gestão do treinamento;
- d) **Avaliação** - aferir os resultados obtidos com o programa de treinamento.

As organizações estão entendendo a necessidade de instigar e apoiar o desenvolvimento contínuo das pessoas, como modo de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2009). Para Pacheco (2005), a construção do desenvolvimento de pessoas abrange treinamento e muito mais; envolve o autodesenvolvimento, artifício esse que é intrínseco a cada indivíduo.

Milkovich e Bourdreau (2010) apontam o **desenvolvimento** como um procedimento de longo prazo que afeta positivamente as habilidades e características dos colaboradores, assim como na motivação, colocando-os como figuras de valor para a organização. Neste cenário, o desenvolvimento engloba o treinamento, a carreira e outras experiências.

Ries (2012) adverte que se os novos funcionários não participarem de treinamentos durante o estágio de aprendizado, estarão mais propensos a erros, e como resultado diminuirão o ritmo dos demais, dado que os mesmos serão interrompidos para revisar os erros cometidos. Então para julgar se é vantajoso ou não investir em treinamentos, o autor recomenda o uso da metodologia dos Cinco Porquês, ou seja, questionar por cinco vezes até encontrar o causador do problema, que constantemente parece ser técnico, mas em boa parte das vezes é ordem humana.

2.4 *Startups*: Conceitos e Particularidades

O termo *Startup* surgiu nos Estados Unidos da América e foi disseminado nos anos 1990, durante o período que ficou conhecido como a bolha da *internet*. É época em que muitas empresas do comércio eletrônico foram abertas, as empresas “ponto.com”. Mesmo com o alto risco de se investir em algo muito novo, o potencial lucrativo era atrativo. Um considerável número dessas empresas está no Vale do Silício, lugar conhecido por concentrar gigantes da tecnologia e de onde saíram nomes como Google, Yahoo, Facebook, Apple, Twitter, Instagram e tantos outros (SEBRAE, 2016).

As *startups* são empresas que atuam em circunstâncias de incerteza, apresentam crescimento em menor tempo que empresas tradicionais e possuem um modelo de negócio diferenciado – modelo no qual a *startup* agrega valor – repetível, escalável e com métodos de gestão de pessoas altamente necessários para assegurar o crescimento empresarial. Além de selecionar e reter pessoas motivadas e alinhadas com o propósito da organização (GITAHY, 2016).

Segundo Ries (2012) uma *startup* é uma instituição humana, criada para desenvolver um novo produto ou serviço, em circunstâncias de extrema dúvida, podendo funcionar em empresas de qualquer porte.

Para Torres (2017), uma *startup* mira em um produto ou serviço, mas não enfatiza as pessoas e sequer em seus problemas, e sim na solução deles. O autor relata que o problema de fato é de um grupo de pessoas, e a *startup* precisa oferecer a solução. O autor diz também que o meio possui incerteza, mas não chega a ser extremo.

Geralmente, as *startups* precisam de investimentos ou programas de aceleração, de origem privada ou pública, para assegurar sua sobrevivência nos primeiros meses ou anos, até conseguirem se manter com seus recursos. No Brasil, conforme a Associação Brasileira de *Startups*, há cerca de 10.000 empresas que visam fomentar o desenvolvimento dessas empresas. Ainda assim, o Brasil apresenta um potencial de expansão neste mercado, sendo

que há 1,4 *startup* para cada mil habitantes e em Israel, por exemplo, há 14,7 *startups* para cada mil habitantes (BRASSCOM, 2016).

2.5 O Profissional de Gestão de Pessoas em *Startups*

Compreendendo que o estilo de negócio de uma *startup* é diferente de uma empresa habitual, conforme o conteúdo do portal da Associação Brasileira de *Startups*, sabe-se que o modo de lidar com pessoas é também distinto e inovador, logo é possível constatar de início, os diversos desafios da área de Gestão de Pessoas.

Segundo Freitas (2014) o profissional de RH ou gestão de pessoas de uma *startup* é bem diferente de uma organização tradicional. Para começar, o ambiente é instável e com alto risco, e em geral, os processos não são bem organizados. A autora diz que esse profissional tem de ter três características: o empreendedorismo, a influência e a resiliência. O empreendedorismo é indispensável para ser capaz de melhorar boas práticas de gestão, a influência para lidar diretamente com a liderança do negócio e a resiliência é importante em atenção às alterações constantes e a necessidade de fazer do estratégico e até o operacional, por conta do pouco recurso.

Para Ries (2012), sugere-se que sejam construídas equipes versáteis, ao invés de estruturar por departamentos, como usualmente as organizações tradicionais fazem. O autor percebeu através dos feedbacks das equipes do seu local de trabalho, que as mesmas notam a produtividade menor mediante esse novo formato. Ries expõe que as pessoas estão mais habituadas ao formato convencional de trabalho, então esse comportamento é esperado, visto que a própria teoria de *startup* enxuta é consciente que elas estão acostumadas a analisar sua produtividade apenas considerando a própria função.

De acordo com Freitas (2014), no presente diversos executivos com vivência em grandes organizações estão mudando para o mundo das *startups*, levando seu conhecimento, mas de maneira adaptada. O autor define *startup* como um negócio planejado para alcançar ágil crescimento, altas margens de lucro e baixo custo. Esses motivos levam muitos empresários a se interessar por esse modelo de negócio e inclusive sabem da importância de contratar profissionais de RH. Certas *startups* que desatendem a necessidade de administrar o capital humano mostraram como problema o alto *turnover* de pessoas. O autor apresenta uma empresa que tem um RH desde o começo da *startup*, pois seu fundador entende que a sustentação do negócio está nas pessoas. Para o autor, o progresso da empresa, está atrelado a uma boa gestão administrativa de pessoal e remuneração, práticas de desenvolvimento e gestão de clima, aperfeiçoamento das lideranças e propagação da cultura organizacional.

Segundo Tozetto (2017), existem erros habituais na gestão de pessoas que as *startups* praticam:

- a) O primeiro erro apontado é não ter a figura do RH, o que muitas vezes acontece quando o fundador da *startup* tem uma formação ou perfil direcionado para pessoas. A situação se torna um problema de fato quando o número de funcionários aumenta. A autora retrata que o tempo ideal para contratar esse pessoa do RH é quando a *startup* alcança os cinquenta colaboradores.
- b) Esquecer a cultura da organização é o segundo erro citado, pois muitas pessoas acabam sendo contratadas de maneira muito rápida. A autora relata que depois de verificar um alto *turnover* em sua organização, um CEO notou que a fonte do problema estava na expectativa dos novos contratados que não estavam equiparadas com a cultura

da empresa. A saída para esta situação foi escolher um guardião da cultura organizacional e este se fazer presente nos processos seletivos, assegurando que os candidatos estivessem alinhados com a essência da *startup*.

c) O terceiro erro é a distância ou ausência do CEO na gestão de pessoas, pois é primordial que o fundador transmita o propósito da *startup* aos funcionários, norteie sobre metas e comemore conquistas com o time.

d) Não mensurar o desempenho é o quarto erro apontado, onde a autora dar foco na importância de criar métricas, avaliar e dar *feedback*.

e) Outro erro identificado é contratar a primeira pessoa que aceita o salário ou um amigo do fundador, pois um grande obstáculo das *startups* é fazer muito com pouco dinheiro. O interessante é que o CEO ou fundador gere o sentimento de dono do negócio em seus colaboradores.

f) A falta de processos é o sexto erro, pois no início de uma *startup* não é prioridade, mas necessita de planejamento e organização no decorrer do crescimento.

g) O último erro é não falar da estratégia da empresa aos funcionários. Apontada pela autora não somente como um erro em *startups*, mas em grandes organizações também.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2002) uma pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e explicativa. Este trabalho conta com a **pesquisa exploratória**, pois objetiva apurar e entender informações relativas ao objeto de estudo. Quanto à abordagem, que pode ser quantitativa ou qualitativa, esta pesquisa encaixa-se como **qualitativa**, tendo em vista que não faz uso de técnicas ou meios estatísticos, e o levantamento de dados é feito através da exploração do ambiente e de seus fenômenos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O estudo foi alcançado com base em estudo de **múltiplos casos**. O estudo de caso é empregado às pesquisas que adentram em um ou mais objetos, trazendo um conhecimento extensivo sobre eles, para então aproveitá-lo de forma prática (YIN, 2001).

A pesquisa foi realizada com dois cofundadores e CEOs de *startups* do estado do Maranhão. A investigação deste público justifica-se por compreender que eles possuem o entendimento dos processos e da dinâmica da *startup* que estão inseridos e, assim, foram escolhidos para a coleta de informações a cerca das práticas de atração, seleção e desenvolvimento de pessoas em suas empresas.

O método utilizado na pesquisa qualitativa foi uma entrevista **estruturada** com **15 perguntas** relacionadas à identificação pessoal do entrevistado, identificação da *startup*, práticas de atração de candidatos, recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Tabela 1 – Composição do instrumento de coleta de dados

Dimensão	Conteúdo	Nº de Questões
Identificação pessoal	Nome e cargo na <i>startup</i> .	2
Identificação da Startup	Nome, quanto tempo existe, o que faz, quantos membros e alguns números sobre o atual momento (faturamento, investimentos, etc.).	5
Atrair pessoas	Como atraem, recrutam pessoas; Desafios para contratar profissionais; Recebem indicação ou currículos; Como funciona a negociação e o que mais “pesa” para o candidato ficar com a vaga.	5
Treinar e Desenvolver	Se existe e como é trabalhado o treinamento e desenvolvimento do funcionário; Se existe plano de carreira; Se usam a cultura do <i>feedback</i> .	3

Fonte: elaboração própria

As respostas das entrevistas foram comparadas entre si e analisadas quanto ao referencial teórico exposto no início desse artigo. Ambos autorizaram e assinaram o documento para o uso acadêmico das informações coletadas. A escolha das *startups* foi aleatória sendo uma da cidade de São Luís e outra de Imperatriz, ambas do estado do Maranhão, no nordeste do Brasil.

A primeira entrevista foi realizada com o Wiberlley Cunha, ou simplesmente, Will, CEO e cofundador da **ChamaWill**, feita presencialmente, no prédio onde fica localizada a sede da *startup*, Ed Planta Tower loja 5, Av. Colares Moreira, São Luís, no mês de abril de 2019. E a segunda entrevista foi com o CEO e cofundador do **Mege**, o Arnaldo Oliveira, por videoconferência, no mês de maio de 2019. A sede administrativa da *startup* Mege fica na Rua Amazonas 155, sala 1402, Centro Aracati Office, Imperatriz. A duração de cada entrevista foi em torno de 1h.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta a composição, área de atuação e outras informações sobre as empresas estudadas e os resultados da pesquisa quanto aos campos de atrair, contratar, treinar e desenvolver pessoas em *startups*.

4.1 Apresentação das Startups

As *startups* escolhidas foram a **ChamaWill** e o **Mege**. Neste tópico, verificam-se as informações coletadas durante as entrevistas quanto aos campos Identificação pessoal do entrevistado e Identificação da *startup*.

O primeiro entrevistado foi o Wiberlley Cunha, CEO e cofundador da *startup* **ChamaWill**. A empresa começou em agosto de 2016, mas somente em 2017 que conseguiram montar um time e começaram a operar. A ChamaWill é uma aplicação que conecta usuários que necessitem de serviços específicos a profissionais autônomos como: Eletricista, Encanador, Pintor, Segurança, Diarista, Técnico em Ar Condicionado, Programador, Designer e outras dezenas de profissões. O cliente da ChamaWill pode solicitar o orçamento para sua demanda através do site ou aplicativo.

Atualmente, a **ChamaWill** conta com uma equipe de 10 pessoas, entre as áreas de TI, Comercial, Marketing Digital e Design. Quando perguntado sobre alguns números da empresa, o entrevistado diz que a *startup* está na segunda rodada de investimentos e até agora já teve em torno de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) em investimentos. Will fala ainda do momento que a empresa está passando que é a busca pelo ponto de equilíbrio.

Já estamos monetizando há algum tempo. [...] Eu acredito que é o momento mais delicado, porque quando a gente estava na criação é uma coisa. Você está criando um produto e é muito legal, porque você pode criar o que quiser. [...] Hoje, a gente está correndo em busca do nosso ponto de equilíbrio. (CEO da ChamaWill)

A segunda *startup* é a **Mege** ou cursos Mege, e tem como CEO e cofundador o Arnaldo Oliveira que é o segundo entrevistado. O Mege existe desde janeiro de 2015 e tem atuação em todo Brasil, com sede em Imperatriz (MA) e espaços em Fortaleza (CE) e Brasília (DF). O Mege é um curso preparatório para concursos voltado para propostas personalizadas de ensino na área jurídica. A *startup* possui um time de 30 pessoas na área administrativa da empresa em regime CLT, e ainda, uma equipe de 150 docentes entre contratações fixas e sazonais.

O **Mege** nunca passou por nenhuma rodada de investimento como relata seu cofundador e CEO Arnaldo Oliveira:

Nunca passamos por rodada de investimento, jamais fizemos empréstimos, não fomos alvo de processo de aceleração ou mentoria, tudo foi construído com esforço, capital e aprendizado prático próprio. (CEO do Mege)

Quando questionado sobre faturamento da empresa, Arnaldo diz que o Mege costuma manter a informação restrita, mas destaca que a *startup* já saiu da margem do Simples Nacional há mais de dois anos.

4.2 Análise dos Resultados

Nesta área do trabalho, apresentam-se as informações referentes às dimensões da área de **Atrair, Treinar e Desenvolver Pessoas**. As respostas dos entrevistados serão retratadas em grupos conforme a divisão da Tabela 1.

Vale ressaltar que existe a figura do RH na *startup* Mege. Entretanto, ainda não temos esse profissional de gestão de pessoas na ChamaWill, o que é compreensível pelo tamanho e momento da empresa. Conforme menciona Tozzeto (2017) que o tempo ideal para contratar essa pessoa do RH é quando a *startup* alcança os cinquenta colaboradores.

4.2.1 Atrair pessoas

Dada sequência nas entrevistas, perguntou-se sobre como as *startups* **atraem, recrutam pessoas**. O Will, Entrevistado 1, disse que não abre edital e nem faz anúncio de vagas. Ele diz ainda que todos que estão hoje no time, entraram por indicação.

Primeiramente, eu não abro edital. Não anuncio vagas. Porque eu acredito que não é assim que as coisas acontecem. Eu acredito que gente boa anda com gente boa. [...] Alguns eu chamei pelo LinkedIn e falei que eu tinha um projeto. [...] Ou, eu vou até alguém de confiança e digo estou precisando de uma pessoa assim, com tais características. E assim vai. Todos entraram por indicação. (CEO da ChamaWill)

O Arnaldo Oliveira, Entrevistado 2, considera a indicação também e ainda outra maneira na hora de atrair e recrutar profissionais para o Mege.

Realizamos processo seletivo com entrevistas e provas. No entanto, também é possível contratação direta por indicação. Os dois modelos já foram adotados. (CEO do Mege).

Quando se pergunta sobre **quais os desafios na hora de atrair esses candidatos**, o Entrevistado 1 diz não ter grandes dificuldades, pois confia em quem ele pede recomendações de bons profissionais. Entretanto, para o Entrevistado 2 existem barreiras como a qualificação, a dificuldade em encontrar perfil de pessoas que entendam como funciona uma empresa com base tecnológica e ainda, para cargos específicos, como profissionais com bagagem jurídica.

O maior desafio em relação ao Mege é geográfico e também de qualificação regional das pessoas do local que nos encontramos hoje, Imperatriz. Então em alguns momentos é mais complicado encontrar um profissional que já tenha um perfil de uma empresa com base tecnológica, que já tenha uma cultura de startup. E ainda, no caso do MEGE, um profissional com bagagem jurídica bem construída para participar do projeto que é abrangência nacional. (CEO do Mege)

Percebe-se que o Entrevistado 2 explicita a falta de qualificação como um desafio para na hora de contratar profissionais. Para Ribeiro (2006), é essencial definir antes o que se espera do candidato e quais as funções o profissional realizará na empresa. É relevante ser feita uma descrição de cargo a fim de colaborar no recrutamento de candidatos e, depois, guiar a fase da seleção.

Ao perguntar se as *startups* **recebem currículos ou indicações**, ambas disseram aceitar recomendações de profissionais, mas houve divergência quanto a questão de receber currículos. O Entrevistado 2 disse que a empresa recebe currículo, inclusive fomenta o recebimento de currículos e costuma anunciar vagas. Para Chiavenato (2006), a organização necessita atrair pessoas para a vaga e estas precisam enviar seus currículos para que se inicie o processo de análise destes profissionais.

Todavia, o Entrevistado 1 relatou que até então só trabalham com indicação e disse que nunca olhou um currículo impresso, convencional de nenhum dos atuais integrantes da *startup*. Diante disso, percebe-se que cada *startup* apresenta a sua maneira de trabalhar a atração e seleção de profissionais.

4.2.2 Negociação na contratação

A **negociação entre a empresa e o candidato** também foi uma pergunta feita aos dois entrevistados. O intuito era entender **como funciona a negociação** de vantagens, benefícios e obrigações **na hora de contratar** esse profissional. O Entrevistado 1 traz em sua fala que os profissionais da sua equipe não trabalham somente por dinheiro, eles acreditam no propósito do negócio. Diz ainda que alguns profissionais já possuem o contrato de *Vesting* com a empresa, o que lhes tornam sócios do negócio.

A gente sabe que a galera da tecnologia não trabalha por dinheiro. Os caras querem um propósito, uma missão. Que todo mundo é responsável pelo que está fazendo. [...] E hoje, as pessoas que estão com a gente desde o início já estão com contrato de *Vesting*, porque a ideia é essa, não é só que os fundadores ganhem, nossos investidores ganhem [...]. Então, quando vem uma pessoa nova para o projeto, a

primeira que a gente fala: “Cara, não é um estagiário que a gente tá atrás, não é um Desenvolvedor, não é um Designer, a gente quer um sócio”. (CEO da ChamaWill)

Diante a explanação do Entrevistado 1 percebe-se que é estimulado e proporcionado o senso de dono do negócio, o que se caracteriza como uma vantagem para produtividade da empresa e engajamento dos funcionários.

O Entrevistado 2 aponta que além da questão salarial básica, são oferecidos incentivos como planos de saúde e bonificação em relação à produtividade dentro do setor que atuam.

Para finalizar a parte de atrair pessoas, perguntou-se **o que mais “pesa” para esse candidato entrar na empresa**. O Entrevistado 1 diz que como essa pessoa já vem recomendada por alguém que ele tem respeito e confiança, essa pessoa já chega com uma expectativa elevada. E que a segunda coisa considerada é a convivência, a compreensão de como essa pessoa funciona e se está alinhada com o propósito da empresa, quer crescer junto a *startup*. Para o Entrevistado 2, o que mais pesa é a visão a longo prazo. É imaginar que aquela pessoa entra no emprego, mas vislumbra ficar por muito tempo, construir uma carreira ali. E ainda a mentalidade aberta do candidato para este poder transitar em diversos setores da *startup* dependendo da necessidade.

[...] o quanto que ela pode agregar, o quanto que ela tem uma mentalidade aberta de entender que muitas vezes ela vai ter que circular por setores diversos, ela vai ter que se prontificar a aprender coisas novas, a buscar uma nova leitura de determinada área. Então, é sem dúvida uma aptidão necessária para o nosso formato de empresa. (CEO do Mege)

Constata-se que ambas as empresas valorizam para contratação aqueles candidatos que pensam em ficar por um longo tempo na organização, crescer junto a *startup*.

4.2.3 Treinamento e Desenvolvimento

Entrando no aspecto de **treinamento e desenvolvimento**, foi perguntado se **existe treinamento ou incentivo ao desenvolvimento do membro**. O Entrevistado 1 disse que ainda não possuem esse processo de capacitação, mas que o time troca ensinamentos e recomendações de livros.

Nós ainda não fazemos isso. Como falei, nós somos apaixonados pelos nossos clientes e toda nossa força, toda nossa energia está voltada para eles. Então, nós ainda não temos todo esse processo de capacitação. Eu acredito que a nossa capacitação é todo dia, é no nosso relacionamento, a equipe se ajuda e trocam idéias de livros e outros conhecimentos. (CEO da ChamaWill)

Já no Mege, o Entrevistado 2 destaca que existe que existe treinamento e que essa é uma pauta constante da empresa.

Existe sim treinamento no Mege. Inclusive é uma pauta constante da empresa. Nós fazemos reuniões também para apresentar novos conceitos. Nós preparamos também uma política de incentivo de cursos setorializados. Então, um exemplo o pessoal da tecnologia é incentivado a fazer cursos na área deles, desenvolvimento e programação, como outras linguagens. (CEO do Mege)

Isso revela que as *startups* estão vivenciando momentos distintos quanto ao tamanho da empresa e a questão dos treinamentos. O Mege conta com um time de 30 funcionários em regime CLT e ainda 150 docentes com contratos fixos e sazonais. Enquanto a ChamaWill tem

um time enxuto, com apenas 10 integrantes entre regime CLT e contrato *Vesting*, que garante a participação como sócio num empreendimento.

A questão da **carreira** também foi abordada na entrevista. Milkovich e Bourdreau (2010) apontam o **desenvolvimento** como um procedimento de longo prazo que afeta positivamente as habilidades e características dos colaboradores, assim como na motivação, colocando-os como figuras de valor para a organização. Neste cenário, o desenvolvimento engloba o treinamento, a carreira e outras experiências. Diante disso, perguntou-se aos entrevistados se existe algum plano de carreira.

Ambos falaram que não existe um plano de carreira estruturado.

Não temos um plano de carreira estruturado. O que existe é que algumas pessoas do time entraram na empresa e se tornaram sócios do negócio. Então tem o sentimento de dono envolvido. (CEO da ChamaWill)

Nesse momento, a gente trabalha com algumas políticas de bonificações e incentivos, mas não há um plano estático de carreira como nos moldes do funcionalismo público. A gente faz reavaliações periódicas nesse sentido. Então, tem pessoas que chegam a ganhar aumento salarial duas, três vezes ao ano ou bonificações por determinadas atitudes ou resultados obtidos. (CEO do Mege)

Ainda com o intuito de **entender o desenvolvimento dos colaboradores** destas *startups*, perguntou-se **como funciona o *feedback***, se eles utilizam na empresa. O Entrevistado 1 diz que existe a cultura do *feedback* e que geralmente quando vai dar algum retorno sobre atitude ou desempenho ruim de um integrante, ele chama em particular. E quando vai reconhecer algum trabalho, ele faz questão de falar na frente de toda equipe. Já o Entrevistado 2 demonstra também que existe a cultura de *feedback* na *startup*.

Existe sim, inclusive são reuniões periódicas semanais e multisetoriais. Dificilmente a gente faz uma reunião só com vendas. Geralmente tem vendas, marketing, financeiro e RH junto para tratar de vendas. Então, a gente entende que a empresa é totalmente conectada e gosta muito de ouvir a opinião de todos. Independente do tema ser mais ou menos específico. (CEO do Mege)

A pesquisa qualitativa realizada com os dois entrevistados alcançou os objetivos e revelou semelhanças e diferenças entre as *startups*, visto que uma ainda é pequena, com um time enxuto e ainda busca o ponto de equilíbrio. Enquanto a outra já possui faturamento anual acima do Simples Nacional e conta com mais de 180 pessoas entre regime CLT, contratos fixos e temporários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado na medida em que foram investigadas as práticas de atração, seleção e desenvolvimento de pessoas nas *startups* estudadas.

Pode-se perceber que cada *startup* opta por maneiras distintas de atrair e selecionar pessoas, uma não faz anúncio de vagas e nem recebe currículos, enquanto a outra costuma anunciar vagas e fomenta o recebimento de currículos. Verifica-se ainda que apenas em uma das empresas pesquisadas existem desafios na hora de atrair candidatos. Os desafios apontados pela *startup* são a qualificação profissional dos candidatos e a dificuldade encontrar perfis de pessoas que entendam como funciona uma empresa com base tecnológica.

Feita a atração do candidato ou recebida a indicação, as *startups* apresentaram como funciona a negociação durante a contratação, alcançado assim o segundo objetivo específico deste estudo. A primeira empresa menciona que o candidato precisa acreditar no propósito da organização e que fez contrato *vesting* com os integrantes da equipe, portanto eles tornam-se sócios do negócio. A segunda expõe que além da questão salarial básica, são oferecidos incentivos como planos de saúde e bonificação em relação à produtividade do colaborador.

O último objetivo específico da pesquisa foi alcançado na medida em que se compreendeu as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas *startups* estudadas. Até porque entende-se que em uma *startup* o número de pessoas aumenta mais rápido que em empresas tradicionais. E isso evidencia a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas que irão assumir cargos de liderança.

Uma *startup* trabalha como pauta constante o treinamento de seus colaboradores. A outra descreve que ainda não possui esse processo de capacitação estruturado, mas que o time troca ensinamentos e recomendações de livros. É válido reforçar que os resultados deste estudo foram coletados durante os meses de abril e maio de 2019.

Assim considera-se que os objetivos deste estudo foram respondidos no que tange a investigar as práticas de atração, seleção e desenvolvimento de pessoas em *startups*. Vale destacar que o resultado dessa pesquisa não pode ser generalizado. Considera-se como contribuição desta pesquisa a ampliação dos estudos de processos da área de gestão de pessoas em empresas tipo *startup*.

Recomenda-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas para que possa aumentar a produção científica sobre *startups*. E ainda, para que seja possível compreender e analisar a diversidade de processos de Gestão de Pessoas existentes nesse modelo de negócio.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASSCOM – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. (São Paulo). **Start Up**. 2016. Disponível em: <<http://www.brasilitplus.com/brasilit/upload/download/1416332923startups.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F. et al. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FREITAS, Caroline de. **A onda das startups**. 2014. Elaborada por Revista ABRH Brasil - Melhor gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/a-onda-dos-startups/>>. Acesso em: 04 mai. 2019.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?: Afinal, o que é uma startup?** 2016. São Paulo. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2a ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 2004.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. 2. ed. São Paulo: Leya, 2011.

SEBRAE. **O que são as Startups?** 2016. Disponível em: <<http://sebraelikeaboss.com.br/case2014/o-que-sao-startups/>>. Acesso em: 07 mai. 2019.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

TORRES, Joaquim. **Guia da Startup: Como startups e empresas estabelecidas podem criar produtos de software rentáveis**. 2. ed. São Paulo: Casa do Código, 2017.

TOZETTO, Cláudia. **7 Erros de RH das startups**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/7-erros-de-rh-das-startups/>>. Acesso em: 6 mai. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.