

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DIOGO FERNANDES RODRIGUES ARAÚJO

**CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSO SELETIVO: estudo de caso das  
startups “Te Orienta, Estudante!” e “ImaginaKIDS”**

São Luís

2019

**DIOGO FERNANDES RODRIGUES ARAUJO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSO SELETIVO: estudo de caso das startups “Te Orienta, Estudante!” e “ImaginaKIDS”**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2019

Araújo, Diogo Fernandes Rodrigues.

Cultura organizacional e processo seletivo: casos das startups “Te Oriente, Estudante” e “ImaginaKIDS” / Diogo Fernandes Rodrigues Araújo. – 2019.  
25 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Processo Seletivo. 2. Cultura Organizacional. 3. Startup. I. Andrade, Amanda Ferreira de. II. Título.

DIOGO FERNANDES RODRIGUES ARAÚJO

**CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSO SELETIVO: estudo de caso das startups “Te Orienta, Estudante!” e “ImaginaKIDS”**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Aprovado em:     /     /2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientador)

Mestre em Administração pela UnB

Universidade Federal do Maranhão

XXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Universidade Federal do Maranhão

YYYYYYYYYYY

YYYYYYYYYYY

Universidade Federal do Maranhão

## AGRADECIMENTOS

A Deus Nosso Senhor Jesus Cristo e a Nossa Senhora por ter me ajudado na conclusão deste trabalho;

À minha mãe Maria Domingas Rodrigues de Araújo, por todo o empenho que teve comigo durante o período que cursei Administração na UFMA, por nunca ter desistido de me ajudar, por sempre me motivar a estudar, mesmo nossa realidade sendo difícil no início, hoje colhemos os frutos deste árduo trabalho;

Agradeço aos meus irmãos Gildson Lucas Rodrigues Araújo e Gedeilson Thiago Rodrigues Araújo, por todo o companheirismo que tiveram comigo. Agradeço aos meus familiares por toda a ajuda que me deram, principalmente financeira, para a conclusão deste curso.

Agradeço também a minha Professora e Orientadora e Me. em Administração, Amanda Ferreira Aboud de Andrade e o Professor e Doutor em Informática na Educação Ademir da Rosa Martins por todo o empenho comigo, por nunca desistirem de me ajudar.

Agradeço a Sandra Regina Ferreira Xavier e Lucilene Nogueira Macedo Soares por toda ajuda que me deram no pagamento de passagens e cursos, quando eu mais precisava.

Agradeço a Universidade Federal do Maranhão por todo o apoio acadêmico, que tive neste período de 4 anos cursando Administração na UFMA.

## RESUMO

Os processos seletivos vêm sofrendo algumas alterações ao longo dos anos, isso muito se deve às necessidades das organizações, assim como os resultados que as organizações desejam ter a partir da seleção. A partir dos dados conseguidos na ABStartups houve um aumento no número de startups, e por conseguinte a necessidade de contratação de pessoal, surgindo a pergunta problema — “as startups utilizam sua cultura organizacional para selecionar os seus colaboradores?” O objetivo geral foi compreender se a cultura organizacional é um fator importante no processo seletivo das startups. Quanto à metodologia o trabalho foi uma pesquisa qualitativa quanto a abordagem do problema, do ponto de vista dos procedimentos técnicos houve estudo de caso nas startups “Te Orienta, Estudante!” e “ImaginaKIDS”, no período de 27 de setembro a 14 de novembro de 2019, aplicado entrevista no Espaço do Black Swan. Os resultados foram que as startups estudadas utilizam a cultura organizacional como ferramenta para selecionar os colaboradores, e que consideram importante selecionar candidatos que se adequem a cultura da startup, contribuindo assim com melhores resultados para a própria organização. Conclui-se que o processo seletivo é essencial para qualquer startup e a cultura organizacional acaba por selecionar os seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Processo seletivo. Cultura Organizacional. Startups.

## ABSTRACT

Selective processes have undergone some changes over the years, this is largely due to the needs of organizations, as well as the results that organizations want to have from selection. From the data obtained at ABStartups there was an increase in the number of startups, and therefore the need for hiring staff, raising the question: what are the tools used by startups in their selection processes, and whether organizational culture is a factor? influences the choice of candidates? The overall objective was to understand if organizational culture is an important factor in the selection process of startups. Regarding the methodology, the work was a qualitative research regarding the approach of the problem, from the point of view of the technical procedures, there was a case study in the startups “Te Orient, Student!” and “ImaginaKIDS”, from september 27 to november 14, 2019, applied interview in Black Swan Space. The results were that the startups studied use the organizational culture as a tool to select employees, and they consider it important to select candidates that fit the startup culture, thus contributing to better results for the organization itself. It is concluded that the selection process is essential for any startup and the organizational culture selects the employees of the startups.

**Keywords:** Selection process. Organizational culture. Startups.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ferramentas, mas usadas pelas startups para processo seletivo.....	11
Figura 2 – Fatores que formam a Cultura Organizacional.....	12
Figura 3 – Mundo VUCA.....	13
Quadro 1 – Perfis dos colaboradores e ferramentas usadas na seleção.....	18



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>STARTUP E O DESAFIO DA SELEÇÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>As startups estão mudando os processos seletivos .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Cultura organizacional das startups.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Cultura organizacional e os colaboradores das startups .....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterizam das startups ImaginaKIDS e “Te Orienta, Estudante!” .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2</b>	<b>Processo seletivo nos casos em estudo.....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>18</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>
	<b>APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO IMAGINAKIDS....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
	<b>APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO “TE ORIENTA, ESTUDANTE!”</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS..</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

## CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSO SELETIVO: casos das startups “Te Orienta, Estudante!” e “ImaginaKIDS”

Diogo Fernandes Rodrigues Araújo <sup>1</sup>  
Amanda Ferreira Aboud de Andrade <sup>2</sup>

**Resumo:** Os processos seletivos vêm sofrendo algumas alterações ao longo dos anos, isso muito se deve às necessidades das organizações, assim como os resultados que as organizações desejam ter a partir da seleção. A partir dos dados conseguidos na ABStartups houve um aumento no número de startups, e por conseguinte a necessidade de contratação de pessoal, surgindo a pergunta problema: quais são as ferramentas utilizadas pelas startups nos seus processos seletivos, e se a cultura organizacional é um fator que influencia a escolha dos candidatos? O objetivo geral foi compreender se a cultura organizacional é um fator importante no processo seletivo das startups. Quanto a metodologia o trabalho foi uma pesquisa qualitativa quanto a abordagem do problema, do ponto de vista dos procedimentos técnicos houve estudo de caso nas startups “Te Orienta, Estudante!” e “ImaginaKIDS”, no período de 27 de setembro a 14 de novembro de 2019, aplicado entrevista no Espaço do Black Swan. Os resultados foram que as startups estudadas utilizam a cultura organizacional como ferramenta para selecionar os colaboradores, e que consideram importante selecionar candidatos que se adequem a cultura da startup, contribuindo assim com melhores resultados para a própria organização. Conclui-se que o processo seletivo é essencial para qualquer startup e a cultura organizacional acaba por selecionar os seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Processo seletivo. Cultura Organizacional. Startups.

**Abstract:** Selective processes have undergone some changes over the years, this is largely due to the needs of organizations, as well as the results that organizations want to have from selection. From the data obtained at ABStartups there was an increase in the number of startups, and therefore the need for hiring staff, raising the question: what are the tools used by startups in their selection processes, and whether organizational culture is a factor? influences the choice of candidates? The overall objective was to understand if organizational culture is an important factor in the selection process of startups. Regarding the methodology, the work was a qualitative research regarding the approach of the problem, from the point of view of the technical procedures, there was a case study in the startups “The Orient, Student!” and “ImaginaKIDS,” from september 27 to november 14, 2019, applied interview in Black Swan Space. The results were that the startups studied use the organizational culture as a tool to select employees, and they consider it important to select candidates that fit the startup culture, thus contributing to better results for the organization itself. It is concluded that the selection process is essential for any startup and the organizational culture selects the employees of the startups.

**Keywords:** Selection process. Organizational culture. Startups

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o levantamento da Associação Brasileira de Startup (ABStartups) no Brasil o número de Startups cadastradas em seu *site*, com diversos modelos de negócios, mais do que dobrou de 2017 para 2019, indo de 5.147 para mais de 12.000 startups (ABStartups, 2019). No entanto, um estudo realizado por Mascarenhas (2016) diretor de investimentos da Farm.VC, aceleradora Startup Farm. “indica que 74% das startups brasileiras fecham após cinco anos de existência e 18% delas antes mesmo de completar dois anos, isso pode ocorrer por diversos fatores, um deles é a falta de prioridade, com a gestão de RH”.

Sobre os recursos humanos nessas organizações, Mariana Dias, CEO e cofundadora da startup Gupy, menciona que “a mudança de ótica que o RH sofreu recentemente para se tornar mais estratégico impactou o R&S” (DIAS, 2019). No caso das startups, de acordo com Reise (2018), CEO da startup Xerpa, “existem muitos desafios do RH dentro uma startup, isso vai desde o recrutamento realizado, passando pela seleção, contratação, estabelecimentos de políticas entre outras”.

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de xx/12/2019, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: fernandesdiogo26@gmail.com;

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Me. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: amandafa85@hotmail.com.

Fazendo relação do processo seletivo e a cultura organizacional das startups, Tozetto (2015) diz que “a gestão de pessoas e a cultura organizacional acaba por não ser prioridade, para algumas startups, o que pode por comprometer o negócio da startup uma vez que a cultura é o DNA da empresa, fazendo com que muitas fechem”.

Junqueira (ABSTARTUPS, 2017) também destaca sobre a cultura organizacional e como o processo de seleção dos colaboradores podem ter relação com os possíveis resultados negativos para a empresa, pois “a cultura organizacional representa como pensam os que trabalham ali, do sócio até o estagiário”, diz Junqueira (ABSTARTUPS, 2017).

Diante de tudo o que já foi mencionado e a necessidade compreender a nova realidade das startups em relação ao processo seletivo e a cultura organizacional, surgiu a necessidade de responder à pergunta problema desta pesquisa — “as startups utilizam sua cultura organizacional para selecionar os seus colaboradores?”

Como base no problema apresentado, foram definidos objetivos que estão divididos em gerais e específicos, definindo e direcionando para responder à pergunta problema.

O objetivo geral é compreender o processo seletivo das startups, identificando a influência da cultura organizacional, a partir dos casos em estudo.

Os objetivos específicos são:

- Contextualizar as startups, cultura organizacional e gestão de pessoas.
- Descrever o processo seletivo das startups estudadas, destacando seus elementos principais.
- Identificar a importância da cultura organizacional na seleção de pessoas, a partir da percepção dos gestores das startups e resultados dessas organizações.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e estudo de caso, com entrevista presencial no espaço Black Swan, que é um centro de inovação empresarial dedicado a reunir projetos inovadores, conectar empreendedores as grandes empresas e capacitar talentos locais. No Espaço Black Swan foram entrevistados os representantes pelo processo seletivo das duas startups a “Te Orienta, Estudante!” e “ImaginaKIDS”.

## **2 STARTUP E O DESAFIO DA SELEÇÃO DE PESSOAS**

Segundo Blanck e Dorf (2014, p. 29) a startup “é uma organização temporária construída para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente e escalável”. Um dos conceitos, bem recebidos pelos especialistas, para entender o que é uma startup é a de Eric Ries, o qual afirma que: “A startup é uma instituição humana desenhada para criar um produto ou serviço em condições de extrema incerteza” (RIES, 2012).

As startups também são “inovadoras, são escaláveis, trabalham em rápida velocidade, investem no planejamento, burocracia reduzida, possuem identidade original, equipe com a cara da empresa (SBCOACHING, 2018).

O Modelo de negócio da startup refere-se a como o negócio funciona para gerar valor ao cliente (solucionar seus problemas) e para a empresa (rentabilidade do negócio). Logo, o foco não é apenas no produto, mas no seu valor. O maior desafio para startups é desenvolver um modelo de negócio inovador. (PORTAL INVESTIDOR, 2019).

Nas startups os processos seletivos são diferentes pois “os processos seletivos nas startups são muito diferentes, pois elas procuram colocar sua cultura até nisso (MARQUES, LUCAS DA AMBEV, 2015), além de tratar-se de um modelo de negócio recente no país, com diversas variáveis envolvidas (ALMEIDA TAMIRE, 2016).

## 2.1 As startups estão mudando os processos seletivos

Uma das maiores dificuldades das empresas, nos dias atuais, são as contratações erradas para suas equipes. Segundo a Sociedade para Gestão de Recursos Humanos, “o custo estimado de substituição de um funcionário equivale de seis a nove meses o salário dele. Além do prejuízo financeiro, as empresas também perdem tempo com seleções equivocadas. O mercado tradicional encontra nas startups a maneira de otimizar processos seletivos.” (SIMA, 2018)

Compreende-se então que os processos seletivos são de extrema importância para qualquer organização, pois a partir da seleção que organização faz, que serão selecionados os colaboradores, mas os erros ou acertos nas seleções acabam por atingir a organização, quanto as funções dos colaboradores. O processo seletivo pode ser tradicional ou moderno.

Na visão tradicional do RH, o processo seletivo é definido por Martins (2007, p. 47) como “a seleção, que consiste em comparar os candidatos e as exigências do cargo, para assim selecionar os funcionários da empresa.” Enquanto Chiavenato (2010, p.133) diz “que a seleção constitui na escolha exata da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo. Em termos mais amplos a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou as competências necessárias”.

Os modelos de processos seletivos mais comuns nas organizações tradicionais podem ser divididos em etapas. De acordo com Araújo e Garcia (2009, p.28), essas etapas seriam:

**1º Etapa – Entrevista preliminar:** Araújo e Garcia (2009, p. 25) afirmam que a entrevista consiste em escolher, dentre estas pessoas, as que melhor se adaptam à cultura da organização(...). tendo a oportunidade de comprovar a veracidade do que foi lido passado por meio do currículo.

**2º Etapa – Aplicação de testes psicológicos:** Araújo e Garcia (2009, p. 26) dizem que é por intermédio de diversos testes psicológicos, aplicados por profissionais que é possível identificar quais dos candidatos são verdadeiramente capazes de ocupar os cargos.

**3º Etapa – Dinâmica em grupo:** Para Araújo e Garcia (2009, p. 26) se a posição a ser preenchida é vital para a organização, deve ser realizado as dinâmicas em grupo, não importando o número de candidatos. Podendo ser feitas simulações, jogos, dramatizações.

**4º Etapa – Finalização (entrevista para pré-contratação):** Araújo e Garcia (2009, p. 27) afirmam que é nessa etapa que será apresentado aos aspirantes suas obrigações e seus direitos, mais do que isso familiarizá-los com a organização, buscando integrá-los à cultura existente.

**5º Etapa – Seleção:** Araújo e Garcia (2009, p. 27) afirmam que normalmente, esta escolha é feita por meio de discussão entre as pessoas que participaram de todo o processo democraticamente, levando-se em consideração a opinião de todos.

**6º Etapa – Outplacement:** Araújo e Garcia (2009, p. 27) a relocação é de extrema utilidade tanto para as organizações que criaram um vínculo de parcerias, quanto para os aspirantes encaminhados a outros processos de seleção. Além do mais, na prática poucos talentos serão desperdiçados.

As etapas de seleção colocadas pelos autores mostram como ocorre o processo seletivo tradicional nas organizações tradicionais. Porém o RH se tornou mais estratégico em algumas décadas, e impactando R&S, o que tornou mais difícil e necessário, para o crescimento das organizações pela necessidade que as organizações estão tendo, em especial as startups por serem organizações temporárias com um modelo de negócios escalável e repetível, tem a necessidade de escolher bem seus colaboradores, para evitar erros e prejuízos aos resultados da startup.

Sobre os processos seletivos na Figura 1, Dias (2019) destaca as ferramentas usadas pelas startups:

Figura 1 – Ferramentas, mais usadas pelas startups para processo seletivo



Fonte: Dias, 2019

Na Figura 1, Dias (2019) explica também as ferramentas mais usadas nos processos seletivos, como **as redes sociais** que analisam o perfil profissional e comportamental dos candidatos às vagas sendo que muitos profissionais são contratados depois de um primeiro contato as redes sociais mais usadas pelas startups são Facebook, Instagram e LinkedIn. A **entrevista** é essencial, pois avalia o perfil comportamental, o recrutador pode fazer perguntas, que tenham a ver com o cargo vago, o nível hierárquico e as funções desempenhadas.

Para **avaliar as aptidões físicas dos candidatos** as startups acabam por utilizar softwares para realizar a triagem corretamente, e fazer avaliações mais abrangentes e profundas de conhecimentos técnicos e, também, psicológicas. As **dinâmicas de grupo** são usadas na integração, interação, empatia dos candidatos, que são observados nas dinâmicas de grupo, para assim também avaliar quem tem maior afinidade com a cultura organizacional da startup.

Sobre o **design thinking** tem um efeito agregador de inovação e transformação, pois faz com que o conjunto de ideias e pensamentos aumente o potencial de percepção sobre a problemática de situações que carecem de soluções para não afetar o desempenho do negócio.

A **imersão virtual e a gamificação** são ferramentas divertidas e trazem elementos lúdicos que transformam o estado emocional durante o processo de seleção pois terá condições de avaliar habilidades e competências demonstrada nas manobras dos jogos.

Deve-se considerar com o que foi dito nas ferramentas dos processos seletivos usados em ambas as organizações os prós e os contras em relação aos processos seletivos realizados nas organizações tanto tradicionais, quanto as startups e até mesmo verificar se é possível equilibrar os processos seletivos tradicional e estratégico, e saber como se relacionam com a cultura organizacional da própria organização.

A visão de Thomas Wood Jr. (2013) sobre isso é de que as empresas devem combinar o modelo mais tradicional, de ensino em sala de aula, com novos modelos. O modelo tradicional ainda é essencial. A presença física facilita a interação, promove a integração e a troca de ideias. No entanto, o tempo consumido e o custo envolvido limitam sua aplicação. Novos modelos vêm sendo disseminados, como a realização de projetos, leituras dirigidas e grupos de discussão, workshops com especialistas, simulações e jogos. E inúmeras aplicações de ensino a distância. (WOOD JR., 2013)

A relação dos processos seletivos das startups e empresas tradicionais com a cultura da empresa, e a importância que tem pode ser exemplificado da seguinte maneira: se um negócio tem um ambiente mais sério, com hierarquia definida, como é o caso das empresas tradicionais, o candidato com um perfil mais convencional e que demonstre ser metódico será contratado. Mas se em uma organização é do ramo que preza pela inovação, criatividade, que não possui regras de vestimentas rígidas, e as pessoas têm mais autonomia, que o caso das startups, um profissional que se encaixe nesse perfil é o melhor caminho. (GRUPO SERES ,2017).

## 2.2 Cultura organizacional das startups

Para compreender sobre a cultura organizacional de uma startup é necessário antes saber o que é a Cultura Organizacional sem delimitar a uma organização tradicional ou moderna. Wagner (1975) conceitua que a cultura organizacional é “o modo de vida, o sistema de crenças

e valores sociais, a forma aceita de interação e relacionamento que caracterizam cada organização”.

Enquanto a visão de Teixeira et al (2005) sobre a cultura organizacional seria um “conjunto de ideias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir expressas em termos materiais ou não, que são compartilhados por um grupo ou uma organização, com uma certa regularidade no tempo e no espaço”.

Paz e Tamayo (2004) descrevem a cultura organizacional como um conjunto de fatores a serem analisados, mensurados e avaliados, considerados como aspectos de suma importância para a compreensão do que vem a ser cultura organizacional. Tais fatores são apresentados abaixo na Figura 2:

Figura 2 – Fatores que formam a Cultura Organizacional



Fontes: Adaptação de Paz e Tamayo (2004)

Os **valores organizacionais** seriam os fenômenos que guiam a vida da organização e possibilitam a orientação do comportamento de seus colaboradores. Sobre o **poder organizacional** seria a capacidade de determinar os resultados a serem alcançados dentro da organização; enquanto os **jogos políticos** seriam os comportamentos onde determinados colaboradores tentam influenciar as decisões por meio de sistemas de poder para atingir os objetivos pessoais em primeira instância sobre os da organização.

Os **ritos** seriam as atividades que demonstram na prática como os valores organizacionais foram absorvidos; enquanto os **mitos** seriam os acontecimentos que por meio das ações, percepções, sentimentos e pensamentos, são manifestos em forma de histórias.

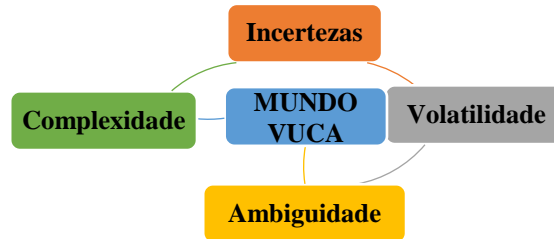
A análise de tais fatores possibilita a organização orientar os indivíduos de uma determinada cultura sobre como estes devem agir, pensar e a tomar suas decisões. “Os valores pessoais arraigados, o sistema de crenças particular e as certezas que os empreendedores possuem são repassados aos empregados como modos considerados certos de sentir, pensar e agir” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425)

Por isso, quando se menciona cultura organizacional se fala da essência de uma organização, e no caso das startups a cultura organizacional se refere a “elementos como lanches à vontade, dress code, salas de jogos, espaço para descanso entre outros elementos que fazem parte da cultura da startup. No entanto, a essência dessa cultura vai muito além do seu visual e dos seus benefícios diferenciados” (PK3, 2019). O que se percebe em relação a cultura da startup e os elementos ditos anteriormente é que nela estão incluídos momentos, que, por exemplo, servem para descanso do colaborador, buscando melhor qualidade de vida para os seus colaboradores, isso particularmente é muito próprio da cultura organizacional de uma startup.

Deve-se destacar que a startup é um negócio repetível e escalável e que trabalha em condição de extrema incerteza, o que se assemelha muito ao mundo VUCA (inglês) ou VICA

(português), que está na Figura 3. O mundo VUCA é uma abreviatura, que os americanos usam para explicar o mundo de hoje.

Figura 3 – Mundo VUCA



Fonte: Adaptado de Elias (2019)

Elias (2019), sintetiza os diversos conceitos e suas definições, sobre o mundo VUCA, que pode ser relacionado com os conceitos das startups, pois também são voláteis; sendo que atualmente nada é permanente e as tecnologias, preferências, tendências são inconstantes e mutáveis, também são incertas; pois se relaciona com as dúvidas, indecisões, também são complexas; pois se referem as dificuldades de compreender o resultado das interações das inúmeras variáveis de uma determinada situação; e ambíguas; pelo fato de existirem tantas incertezas e falta de clareza no mundo empresarial, pois não seria mais “isso OU aquilo”, mas sim “isso E aquilo”.

Essas características fazem parte da cultura da startup, “o que alguns podem encarar de forma negativa, na verdade implica em apostar e trabalhar firmemente em ideias que não se sabe se darão certo ou não. (PK3, 2019). Ao serem repetíveis, as startups se propõem a entregar o mesmo produto em escalas consideráveis, sem muitas adaptações ou customizações para cada cliente. Assim sendo, é possível oferecer o mesmo artefato a quem quiser pagar e ainda ter mais exemplares à disposição (PK3, 2019).

Quanto ao fato de serem escaláveis, significa que essas empresas são propensas ao crescimento rápido, mas não devem permitir que isso influencie na cultura e no modelo do negócio (PK3, 2019), com isso as startups podem ser comparadas com empresas, imersas em um contexto de oceano azul, que não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram uma lógica estratégica diferente, que denominamos inovação de valor (TIAGO, 2019), busca isso na verdade, com análise da curva de valor, [...], que consiste numa representação gráfica do desempenho relativo de uma empresa consoante os fatores concorrenciais da indústria em que opera. (KIM E MAUBORGNE, 2005)

### 2.2.1 Cultura organizacional e os colaboradores das startups

Carrilo (2019) da ABStartups classifica como principais características que os candidatos devem possuir para se integrar a cultura organizacional nas startups:

**Ser multidisciplinar:** em estágios iniciais, assim como boa parte das empresas, uma startup deve ter uma equipe pequena, menos pessoas, menos custos e mais trabalho. Isso, invariavelmente, exige que se aprenda de tudo um pouco. **Ter sede de aprender:** estar aberto a toda e qualquer novidade, sem preconceitos, é algo que só tem a fazer crescer uma empresa. Por sinal, ter que se virar com o que tem nas mãos, que, por vezes, não é o mais adequado, é um aprendizado.

**Ser judoca:** antes de aprender qualquer coisa, é necessário aprender a cair, perder. **Ser “fera”** pois empreendedor fera é aquele que, estudado e capacitado, confia no seu instinto. **Ser flexível** pois uma empresa que surgiu há pouco tempo tem uma série de altos e baixos e,

também, de instabilidades. Saber se adaptar a períodos conturbados, com pouco dinheiro ou com pressão de investidores e colaboradores, é fundamental.

Essas características são muito comuns em startups, nas quais a cultura organizacional promove ganho para os colaboradores, os clientes e o crescimento da própria, e com isso também deve-se enfatizar a necessidade de se identificar se os profissionais partilham dessas mesmas características.

No entanto, de acordo com PK3 (2019) o maior desafio da cultura de uma startup “é escalar sem perder de vista os valores que fizeram com que tal ascensão fosse possível. Isso ocorre porque, quando se tem uma corporação de menor porte, em geral, a burocracia é menor, e controlá-la é mais fácil. Surge então a questão: como equilibrar o negócio para que o crescimento não prejudique a cultura criada ao longo do tempo? Para responder essa pergunta a solução vai depender de cada empresa e do momento vivenciado por ela. Todavia, algumas ações podem servir para qualquer tamanho de negócio, e entre elas está a Comunicação Interna. (PK3 2019)

### 3 METODOLOGIA

Para a classificação desta pesquisa, considerando uma pluralidade de classificações discutidas por diversos autores da área, toma-se como base na teoria apresentada por Vergara (2013, pg.41-44), uma pesquisa pode ser classificada de acordo com 2 critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa foi classificada como pesquisa exploratória.

Segundo Gil (2002, p.41) pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas.

Assim, foi utilizada a pesquisa exploratória neste estudo, para compreender a problemática — “as startups utilizam sua cultura organizacional para selecionar os seus colaboradores?” a partir de um estudo de caso comparado, como forma de analisar exemplos concretos. O presente estudo foi considerado uma pesquisa qualitativa pois trata-se de uma investigação que coloca em particular enfoque nas qualidades/características das entidades e nos processos e significados.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, ou seja, quanto aos meios, foram utilizados para este estudo o levantamento bibliográfico e o estudo de caso. Segundo Silva e Menezes (2005) a revisão de literatura contribui na obtenção de informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado; no conhecimento das publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados; e na verificação das opiniões similares e divergentes, além dos aspectos relacionados ao tema ou ao problema de pesquisa.

Com isso para a construção deste artigo foram pesquisadas as palavras chaves processo seletivo, cultura organizacional e startups no período de agosto a outubro de 2019 nas bases de dados scielo, spell e google acadêmico. Com o resultado fez-se o filtro para artigos que tinham relação com startups, cultura ou seleção de pessoas.

O estudo de caso foi desenvolvido nas startups “ImaginaKIDS” e “Te Orienta, Estudante!”. De acordo com Gil (2010, p.37) estudo de caso “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, [...]”.

Foi utilizada também a coleta de dados para este artigo, pois segundo Gerhardt e Silveira (2009), a coleta de dados “compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados.” A coleta de dados foi aplicada dia 27 de setembro, um roteiro semiestruturada, com questões abertas e uma fechada, e no dia 14 de novembro foi reaplicado o questionário para responder novas perguntas, e avaliar como



estavam as startups após a primeira entrevista. A primeira parte do instrumento foi elaborada com questões relativas ao perfil do entrevistado, enquanto a segunda parte foi listada com o foco de responder aos objetivos específicos em identificar quais técnicas de seleção são utilizadas para com os colaboradores e se elementos da cultura organizacional estão presentes nesse processo.

Os dados foram tratados com análise de conteúdo, iniciando por analisar o perfil sociodemográfico de cada responsável pelas startups, a entrevista com as perguntas relacionadas aos processos seletivos e a cultural organizacional da startup até a apresentação dos resultados.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados serão apresentados a seguir com a caracterização das startups objetos de estudo, cada startup será chamada de (Caso 1) e (Caso 2), pois se pretende compreender se — “as startups utilizam sua cultura organizacional para selecionar os seus colaboradores?” e não prejudicar a imagem das startups com os resultados adquiridos.

Os resultados foram obtidos a partir da contextualização das startups com a cultura organizacional e gestão de pessoas, identificando as ferramentas dos processos seletivos e se elementos da cultura organizacional estão presentes nesse processo descrevendo assim os processos seletivos das startups estudadas, destacando os elementos principais da cultural organizacional da startup.

Compreendeu-se também como as startups fazem os processos seletivos, identificando assim a importância da cultura organizacional na seleção de pessoas, para as startups estudadas, isso foi possível a partir da percepção dos gestores das startups através da análise das respostas da entrevista realizada nas startups, e dos resultados dessas organizações, comparando com a revisão de literatura utilizada neste artigo.

### **4.1 Caracterizam das startups “ImaginaKIDS” e “Te Orienta, Estudante!”**

Foram realizadas duas entrevistas no Espaço Black Swan, com as startups “Te Orienta, Estudante!” e “ImaginaKIDS,” no qual um roteiro semiestruturado de 10 perguntas que estão na Apêndice C, foi respondido pelos responsáveis de selecionar os colaboradores das startups, na (Fase 1) da entrevista, no dia 27 de setembro, sendo reaplicado, com 3 questões a mais no roteiro semiestruturado, totalizando 13 perguntas, no dia 14 de novembro, por dificuldade de respostas das startups, por apresentarem algumas respostas negativas, que não quiseram falar na primeira entrevista (Fase 2), para obter mais informações das startups. As respostas utilizadas para este estudo para discutir e encontrar os resultados foram da (Fase 2).

A partir das respostas do questionário, foi possível caracterizar as startups como a “ImaginaKIDS” que atua no mercado de educação fornecendo um aplicativo para escolas de educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental, no seu quadro de funcionários tem 4 colaboradores, e se diz ter um pouco de experiência nos processos seletivos, sendo que já contrataram para a startup um design e uma estagiária nesses 2 anos de funcionamento.

Enquanto a startup “Te Orienta, Estudante!” tem o propósito de orientar os estudantes para ingressarem no mercado de trabalho, com eventos, com rodas de conversa e debate com tema sobre empreendedorismo, protagonismo. Essa startup tem mais de 70 colaboradores por evento, tendo já experiências em processos seletivos, sendo que já fizeram mais de 5 processos, por conta dos eventos que já realizaram durante 5 anos em São Luís.

## 4.2 Processo seletivo nos casos em estudo

O processo seletivo é o responsável por trazer as pessoas para a organização (MARTINS 2007, p. 47), dessa forma uma startup como uma organização deve fazer um processo seletivo, e a gestão da startup deve saber quais ferramentas usar no processo de seleção dos colaboradores. Sobre quais ferramentas utilizar, Dias (2019) diz que nas startups a seleção utiliza ferramentas como: redes sociais, entrevistas, avaliar as aptidões físicas, dinâmicas de grupo.

Com base nisso durante a entrevista foi questionado, se as startups usavam no processo seletivo o design thinking e a imersão virtual e gamificação, mais precisamente sobre as ferramentas que fazem uso. A resposta dada foi que é feito um mapeamento interno do perfil do candidato, divulgação entre outras startups e redes sociais (Caso 1) e formulário online e reuniões presenciais (Caso 2).

Sobre a resposta dada pelo (Caso 1), se nota que essa startup coloca como ferramenta de seleção usam como online e o (Caso 2) permeia as duas realidades online e presencial, a resposta das startups é a realidade de muitas startups confirmando o que diz a Mariana Dias, CEO e cofundadora da GUPY, sobre o uso das redes sociais e plataformas on-line (DIAS, 2019).

A pergunta seguinte foi sobre as vantagens e desvantagens do uso das ferramentas no processo seletivo nas startups. A resposta do (Caso 2) foi “o formulário e o vídeo são técnicas sucintas, mas não são tão profundas como as entrevistas presenciais”. O (Caso 1) respondeu “indicação interna, mas tem dificuldades em fazer perguntas e avaliar elementos comportamentais dos candidatos”.

Percebe-se que as vantagens são diferentes para cada startup, enquanto às desvantagens, ambas as startups têm em analisar os candidatos, em relação aos aspectos comportamentais. A resposta dada confirma a necessidade que ambas têm em querer equilibrar o processo seletivo tradicional e o moderno, como disse Thomas Wood (2013) “as empresas devem combinar o modelo mais tradicional com novos modelos [...] A presença física promove a integração e a troca de ideias. No entanto, o tempo e o custo envolvido limitam sua aplicação. Novos modelos vêm sendo disseminados, como workshops com especialistas, simulações e jogos.”

Questionou-se também sobre os constrangimentos que as startups passaram após a contratação dos colaboradores, se consideravam que foi por causa do processo seletivo? A resposta do (Caso 2) “foi a evasão, o desalinhamento com o propósito do evento acarretando indisciplina, e consideram que foi por causa dos primeiros processos seletivos por serem superficiais,” enquanto que no (Caso 1) a resposta foi o “afastamento do colaborador, por não cumprimento das tarefas em um prazo determinado.”

Compreende-se então que ambas startups sofreram constrangimentos por falta de alinhamento dos colaboradores com a cultura da startup, mesmo após a contratação, isso vai de encontro com o que diz Tozetto (2015), “a cultura da startup acaba por não ser prioridade, para algumas startups, que esquecem de introduzi-la no processo seletivo, que poderá por comprometer o negócio da startup.”

Quando se perguntou sobre a dificuldade em recrutar e selecionar, a resposta do (Caso 1) foi que os candidatos até querem participar, porém por causa da dedicação, as atividades e horas de trabalho deixem de participar. (Caso 2) respondeu que “sim, pois não sabiam direito o que perguntar, o que avaliar e como avaliar.

Ambas as startups acima, já tiveram dificuldades no início de como fazer o processo seletivo e saber como introduzir a cultura organizacional no processo seletivo. As respostas das startups confirmam o que diz Nick (2018), sobre os elementos, que poderão impactar a seleção dos colaboradores de uma startup são “a identidade da startup, a cultura organizacional [...]”.

Foi utilizada a escala de Likert, para medir de 1 ao 5 o grau de importância da cultura organizacional para as startups. A resposta dos (Caso 2) e (Caso 1) foi que consideram “extremamente importante”.

As respostas das startups se alinham com o que diz Junqueira (ABSTARTUPS, 2017) “a cultura organizacional representa como pensam os que trabalham ali, do sócio até o estagiário” sendo tão importante que pode trazer resultados negativos a startup, se os colaboradores selecionados não estiverem alinhados com a cultura. Eles acham extremamente importante, mas não conseguem traduzir no processo seletivo, um reflexo são as dificuldades apontadas com desligamento de pessoal por não atender no prazo as atividades (Caso 1) e o desalinhamento com o propósito da cultura de evento (Caso 2).

Quando foi perguntado – como as startups conceituam a sua cultura organizacional e os elementos da sua cultura? O (Caso 2) respondeu que a cultura da startup é voltada para a proximidade com os jovens, com assuntos delicados quanto assuntos descontraídos, e os elementos são cultura pop, divertida e educacional. O (Caso 1) colocou que a sua cultura organizacional é baseada em criatividade e autonomia, e que os elementos são uma cultura divertida, interativa com os colaboradores e impactante.

Das respostas acima se analisa que ambas as startups têm uma cultura organizacional que determina o modo de atuação da startup influenciando toda a organização, isso por que a cultura organizacional, na organização caracteriza um “conjunto de ideias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir expressas em termos materiais ou não, que são compartilhados por um grupo ou uma organização (TEIXEIRA ET AL. 2005)

A pergunta seguinte foi saber se a cultura organizacional pode selecionar os candidatos da startup? A (Caso 1) respondeu que “sim, pois é um dos elementos primordiais do processo, e em todos os processos é levado em consideração”, a mesma afirmação faz o (Caso 2), enfatizando que “totalmente, mas em menos dose para algumas áreas em relação a outras”. Nas respostas acima se analisa que ambas as startups consideram importante e necessário a cultura organizacional como meio de selecionar os candidatos para as startups, confirmando o que diz Junqueira (ABSTARTUPS, 2017).

Para finalizar a entrevista foi questionado, quais competências os candidatos deveriam ter para se adequarem na cultura organizacional da empresa. O (Caso 2) respondeu que proatividade, escuta ativa, bom humor e assertividade. O (Caso 1) colocou a capacidade de aprendizado do colaborador e como ele faz uso da criatividade. E sobre as competências ditas pelas startups, as respostas acabam por se complementar com as principais características que os candidatos devem possuir para se integrar a cultura organizacional nas startups seriam ser multidisciplinar, ter sede de aprender, não ter medo de fracassar, ser “fera” e ser flexível (CARRILO, 2019).

Até porque a cultura organizacional, os elementos e até as características exigidas para a seleção dos colaboradores das startups se relaciona com o que são, organizações temporárias construídas para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente e escalável. Vale destacar as dificuldades ou necessidades, que as startups têm em usar as técnicas modernas ou superar os desafios para conseguir esses colaboradores criativos, proativos, assertivos, flexíveis (CARRILO, 2019) entre outras características, para trabalhar em um ambiente volátil e incerto. (BLANCK E DORF, 2014).

Com base nos resultados e a discussão abordadas aqui a partir do estudo caso e entrevista demonstram que a cultura organizacional influencia no processo de seleção das startups (Casos 1) e (Caso 2), sendo que os resultados da seleção podem trazer benefícios e prejuízos para a organização, principalmente quando atinge o rendimento da startup.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo expôs sobre a cultura organizacional e processo seletivo nas startups, de forma específica, em um estudo de caso nas startups “Te Orienta, Estudante!” e “ImaginaKIDS”, com base na pergunta problema: “as startups utilizam sua cultura organizacional para selecionar os seus colaboradores?”. A pesquisa se fez necessária para se atingir o objetivo geral de compreender o processo seletivo das startups, identificando a influência da cultura organizacional, a partir dos casos em estudo.

Por isso, em consonância com os exemplos já elencados na revisão de literatura, e os resultados do estudo de caso realizado nas startups “ImaginaKIDS” e “Te Orienta, Estudante!”, conclui-se que a cultura organizacional deve ser considerada durante o processo seletivo, pois o perfil dos candidatos que farão parte do seu quadro de funcionários parece alinhado a elementos dessa cultura.

Para se compreender melhor isso, no Quadro 1, ilustra-se sobre o perfil que as startups querem que os colaboradores tenham e as ferramentas que utilizam no processo seletivo. O uso/aplicação dessas ferramentas no processo seletivo busca selecionar pessoas com o perfil alinhado à cultura, ou seja, a cultura influencia no processo, desde a definição do perfil até a adequação da ferramenta para melhor seleção, mas essas ferramentas atuais não suprimiram a necessidade, não conseguiram traduzir essa cultura nos casos estudados.

Quadro 1 – Perfis dos colaboradores e ferramentas usadas na seleção

Startups	Perfis dos Colaboradores que procuram	Ferramentas usadas na Seleção
<b>ImaginaKids</b>	Ser proativo, saber escutar, ser ativo, ser bem humorado e assertivo.	Mapeamento interno do perfil do candidato, divulgação entre outras startups e redes sociais
<b>Te, Orienta Estudante!</b>	Ter capacidade de aprendizagem e ser criativo.	Formulário online e reuniões presenciais

Fonte: Autor (2019)

As startups estudadas acham extremamente importante a cultura organizacional, porém, não conseguiram traduzir a cultura organizacional no processo seletivo (no Quadro 1), fazendo que se deixasse claro um equilíbrio entre as funções do colaborador com as necessidades e a cultura da startups, um reflexo disso foram as dificuldades que tiveram com os colaboradores, resultando em desligamentos por não atenderem no prazo as atividades e haver desalinhamento com o propósito da cultura.

A importância da cultura nos processos seletivos foi compreendida pelas startups, quando observaram os prejuízos que estavam tendo, a partir disso, consideraram necessário incluir elementos da cultura organizacional como meio de selecionar os candidatos. Após isso, elas constataram que deveriam avaliar os candidatos de maneira, que as características dos candidatos fossem ao encontro dos seus elementos culturais.

As melhorias encontradas pelas startups com a mudança nos processos seletivos pela inclusão dos elementos da cultura. Uma das contribuições a “Te, Orienta Estudante!” foi uma maior filtragem de candidatos que estavam alinhados com a cultura da startup, sendo significativo a diminuição no número de inscrições aleatórias, consequentemente um maior rendimento durante a contratação de pessoas.

Enquanto que na ImaginaKIDS, durante o processo seletivo feito após a participação deste estudo de caso, permitiu a reflexão sobre a importância da inclusão dos elementos da cultura no processo seletivo, então eles desenharam o perfil do candidato e selecionaram a partir

desse perfil, eliminando quem não estava alinhado e contratando quem parecia mais alinhado à cultura da ImaginaKIDS.

A contribuição principal feita para as startups que fizeram parte deste estudo foi apresentar a reflexão sobre a necessidade de mudança no processo seletivo, fazendo com que usassem ferramentas que estivessem alinhadas com a sua cultura, mostrando que o alinhamento pode trazer benefícios, assim como o desalinhamento pode trazer prejuízos ao rendimento da organização, em especial para as startups que estavam em um ambiente diferente e as técnicas que usavam não atendiam suas necessidades de forma direta.

O trabalho realizado pôde fazer um diagnóstico, da real situação dessas startups com o RH fazendo compreender que a cultura organizacional é essencial para qualquer organização, em específico as startups, e futuramente este estudo poderá ser trabalhado de maneira mais ampla atingindo mais startups, ou ainda acompanhar o desenvolvimento de um processo seletivo em todas as suas etapas e os envolvidos, partindo da visão da startup, mas também dos candidatos e demais colaboradores, podendo orientar startups que estão em construção da própria cultura e também as startups que estão selecionando os seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO E GARCIA. **Gestão De Pessoas: Estratégias E Integração Organizacional**  
Editora: Atlas; Edição: 2ª (11 de agosto de 2014)

BIGARELLI, B. **74% das startups brasileiras fecham após cinco anos, diz estudo.**  
Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/07/74-das-startups-brasileiras-fecham-apos-cinco-anos-diz-estudo.html>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

CANEPPELE, GUILHERME. **Sistema de custos e análise de preços para uma indústria de confecções.** Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em  
<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1027/TCC%20GUILHERME%20BUHL%20CANEPPELE.pdf?sequence=1>. Acessado em 10/11/2019

CHIAVENATO, IDALBERTO – **Atlas Planejamento, Recrutamento e Seleção de pessoal** - 6ª ED. 2006

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, sp: Manole, 2014.

COSTA, C. **Material Cultura e Ambiente Organizacional 2019 segunda aula.** Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/64445883/material-cultura-e-ambiente-organizacional-2019-segunda-aula/2>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

**Cultura Organizacional | Cultura Organizacional | Sociologia.**  
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>. Acesso 10 de novembro de 2019.

**Curva de valor: saiba o que é e como funciona essa ferramenta. Suno Research,** 29 ago. 2019. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/curva-de-valor/>>. Acesso em: 22 nov. 2019

CZEMPIK, THAMIRIS CAVAZZANI VEGRO. **Adaptação cultural e validação do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional para uma amostra de profissionais de enfermagem brasileiros.** Universidade de São Paulo, 17 de agosto de 2018. teses.usp.br, doi: 10.11606 / T.22.2019.tde-06122018-134419.

**Desafios de RH em startups: conheça os principais e saiba o que fazer!** Xerpa Blog, 27 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/desafios-de-rh-em-startups/>>. Acesso em: 22 nov. 2019

**Entenda o que é uma startup e quais são os tipos existentes.** Disponível em: <<https://investorcp.com/investimento-coletivo/o-que-e-startup/>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

**Estudo do Perfil de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola.** Disponível em <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5127/1/Tese%20M%C3%B3nica%20Santos.pdf>

FREITAS. **Metodologia.** Disponível em [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-10122007\\_094825/publico/mestrado3FINALparte2.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-10122007_094825/publico/mestrado3FINALparte2.pdf). Acessado em 10/11/2019

GOMES, ERICA **7 erros de RH das startups. IBE Conveniada FGV,** 18 jan. 2017. Disponível em: <<https://www.ibe.edu.br/7-erros-de-rh-das-startups/>>. Acesso em: 22 nov. 2019

GRUPO SERES. **Cultura organizacional no recrutamento e seleção.** Disponível em: <<https://www.gruposeres.com.br/cultura-organizacional-recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

GUPY, M. D. |. **Recrutamento e Seleção: o que é, técnicas, tudo sobre o processo.** Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-seleção>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

LEITE, GABRIEL E JUNIOR, MARCOS. Agosto de 2013. **Os modelos de desenvolvimento de startups: um estudo de caso em uma empresa de comércio eletrônico.** Pensamento de Blank e Dorf (2012). Disponível site <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10008698.pdf>.

LOUZADA, F. Gestão de Recursos Humanos: Um Olhar para o Futuro. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 01, n. 0, p. 201–213, 20 maio 2017.

MOULIN, OLIVEIRA, ROSA. **Revisão de literatura para trabalhos científicos amplitude e profundidade.** 2012.01. Disponível em: <http://files.wendelandrade.webnode.com.br/20000017940a3c419dd/Revis%C3%A3o%20de%20literatura%20para%20trabalhos%20cient%C3%ADficos.amplitude%20e%20profundidade.2012.01.docx>. Acessado em 10/11/2019

**O que a cultura startup pode ensinar às corporações sobre inovação? P3K Comunicação,** 30 jul. 2018. Disponível em: <<https://p3k.com.br/blog/a-cultura-startup-pode-ensinar-corporacoes-sobre-inovacao/>>. Acesso em: 22 nov. 2019

**O Que é o Mundo VUCA?** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-o-mundo-vuca>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

**Os impactos da implementação da inteligência empresarial na gestão do desempenho acadêmico: estudo de caso no colégio Loyola, em Belo Horizonte (MG).** Disponível [http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2016/dissertacao\\_guilherme\\_rodrigues\\_pereira\\_2016.pdf](http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2016/dissertacao_guilherme_rodrigues_pereira_2016.pdf) agosto de 2019

PINHEIRO, I. **Aplicação da tecnologia BIM na gestão de facilidades.** Disponível em <http://www.gpsustentavel.ufba.br/downloads/BIM%20Gest%C3%A3o%20de%20Facilidades.pdf>. Acesso dia 09/11/2019

RESENDE, V. **Métodos de pesquisa** Gerhardt e Silveira. [s.d.].

**RH em startup: 8 passos para um processo de recrutamento.** Xerpa Blog, 7 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/rh-em-startup/>>. Acesso em: 22 nov. 2019

RIES, ERIC. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas** / Eric Ries; [tradução O Texto Editores]. – São Paulo: Lua de Papel, 2012. Título original: The Lean Startup. ISBN 9788581780139. Disponível em <http://s-inova.ucdb.br/wp-content/uploads/biblioteca/a-startup-enxuta-eric-ries-livro-completo.pdf>

ROCHA, JOSÉ. **“Livro completo sobre métodos de pesquisa”.** Como fazer TCC , 31 de dezembro de 2017, <http://meiradarocha.jor.br/news/tcc/2017/12/31/livro-completo-sobre-metodos-de-pesquisa/>.

SILVA, NASCIMENTO E BOTELHO. Artigo científico em outubro de 2013. **A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa lopes & cia.** <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32518575.pdf>

**Startup: Definição, Tipos, Exemplos e Dicas Para o Sucesso.** Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/startup/>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

**Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores.** Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empreendedores>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

**Startups mudam a maneira de empresas contratarem profissionais.** Disponível em: <<http://www.simi.org.br/noticia/Startups-mudam-a-maneira-de-empresas-contratarem-profissionais>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

TAMAYO, ALVARO. **Cultura e saúde nas organizações.** In: PAZ, Maria das Graças Torres; Tamayo, Alvaro. Perfil Cultural das Organizações. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TOZETTO, CLAUDIA **7 erros de RH das startups.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/7-erros-de-rh-das-startups/>>. Acesso em: 22 nov. 2019.

ZANELLI, JOSÉ CARLOS; BORGES-ANDRADE, JAIRO EDUARDO; BASTOS, ANTONIO VIRGÍLIO BITTENCOURT. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.