



**Recrutamento e Seleção: As práticas de Recrutamento e  
Seleção nas Startups**

**Vítor Hugo Machado Fernandes**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do Júri)

Porto – 2017 |

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Recrutamento e Seleção: As práticas de Recrutamento e  
Seleção nas Startups**

**Vítor Hugo Machado Fernandes**

**Dissertação de Mestrado  
Apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para  
a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos  
Humanos sob orientação de Rui Jorge Jesus Soares**

**Porto – 2017**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## Resumo

Atualmente, cada vez mais as organizações se preocupam com a gestão de recursos humanos. A competitividade, o avanço da tecnologia e as oscilações de mercado obrigaram as organizações a criar estratégias para não serem ultrapassadas e sobretudo para se adaptarem a novas realidades, e o recrutamento e seleção começou a ser visto como fundamental para o sucesso organizacional.

O objetivo principal deste estudo, baseia-se em identificar as práticas de recrutamento e seleção utilizadas pelas startups. Fizeram parte deste estudo 12 responsáveis de startups portuguesas, responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, do sexo feminino e masculino com uma média de idade de 34 anos (DP=8,53). Foram recolhidos os dados sociodemográficos dos participantes através de um inquérito e foi elaborado um guião de entrevista com 12 questões pertinentes para o estudo. As respostas obtidas no guião foram tratadas através da análise de conteúdo, sendo depois possível identificar-se as categorias e subcategorias das respostas recebidas.

Os principais resultados obtidos mostram-nos que o tipo de recrutamento mais utilizado é o recrutamento externo, sendo privilegiado o recrutamento através de plataformas online (linkedin e facebook) e as entrevistas o método mais utilizado para selecionar candidatos, prevalecendo as entrevistas individuais. Foi possível também perceber que grande parte dos entrevistados atribui grande importância ao planeamento do processo de recrutamento e seleção. Em relação às competências transversais, o trabalho em equipa, a disponibilidade e a responsabilidade assumem-se como as competências mais valorizadas pelo recrutador. Estudos futuros devem contar com metodologias quantitativas de forma a conter amostras maiores.

**Palavras-chave:** Recrutamento, Seleção, Startup, Competências transversais

## **Abstrat**

Nowadays, organizations are increasingly concerned with human resources management. Competitiveness, the advancement of technology, and market oscillations have forced organizations to create strategies for not being overtaken and especially to adapt to new realities, so recruitment and selection began to be seen as fundamental to organizational success.

The main objective of this study is to identify the recruitment and selection practices used by startups. This study was carried out by 12 Portuguese startups recruiters, responsible for the recruitment and selection process, being them females and males with a mean age of 34 years ( $SD = 8.53$ ). The sociodemographic data of the participants were collected through a survey and an interview guide was drawn up with 12 questions pertinent to the study. The answers obtained in the script were treated through content analysis, and it was then possible to identify the categories and subcategories of the received answers.

The main results obtained show that the type of recruitment most used is the external recruitment, favoring the recruitment through online platforms (LinkedIn and Facebook), and interviews are the most used method to select candidates, with individual interviews prevailing. It was also possible to perceive that a great part of the interviewees attaches significant importance to the planning of the recruitment and selection process. Regarding transversal skills, teamwork, availability and responsibility assume the skills most valued

by the recruiter. Future studies should rely on quantitative methodologies to contain larger samples.

**Keywords:** Recruitment, Selection, Startup, Soft skills

## **Agradecimentos**

Uma dissertação é sinônimo de um longo e árduo trabalho que se avizinha, é preciso arranjar muita força, força essa que arranjei nas pessoas que me acompanham ao longo da minha vida.

Um agradecimento especial ao Professor Rui Soares que orientou este trabalho e que se mostrou sempre disponível para me ajudar.

Não poderia deixar de agradecer a todos os professores e a toda a estrutura que compõe o Mestrado, nomeadamente à professora Dora Martins que faz um trabalho incansável na função de servir os alunos e defender os seus interesses, ao Professor Marco Lamas e à Professora Susana Silva que sempre se aprontaram a ajudar-me em algumas questões e dificuldades que iam surgindo.

Deixar também um agradecimento carregado de gratidão aos meus pais por tudo o que sempre fizeram por mim ao longo de toda a vida, foram fundamentais na minha formação como profissional e sobretudo como pessoa, pois sempre me inculcaram valores essenciais para seguir um caminho com base em princípios de dedicação, honestidade e ética.

Aos meus amigos, que sempre se mostraram disponíveis para mim em várias situações, sempre me ouviram, me apoiaram, me aconselharam, a todos eles, um sincero obrigado!

## **Lista de Abreviaturas**

CV - Currículo Vitae

E.G - Por exemplo

Et al - E Colaboradores

GRH - Gestão de Recursos Humanos

N - Frequência

P (%) - Percentagem

R&S - Recrutamento e Seleção

RH - Recursos Humanos

## Índice geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Gestão de Recursos Humanos .....	4
Capítulo II - O Processo de Recrutamento e Seleção .....	8
2.1 Definição de Recrutamento .....	10
2.2 Recrutamento Interno .....	12
2.2.1 Vantagens do Recrutamento Interno .....	12
2.2.2. Desvantagens do Recrutamento Interno .....	13
2.3 Recrutamento Externo .....	14
2.4 Recrutamento Misto .....	15
2.5 Fontes de Recrutamento .....	15
2.5.1.Recrutamento On-Line .....	15
2.5.2.Anúncio .....	15
2.5.3. Recomendar um amigo .....	16
2.5.4 Recrutamento Acadêmico.....	16
2.5.5 Candidaturas Espontâneas .....	17
2.5.6 Agências de Recrutamento .....	17
2.6 Métodos de Recrutamento Interno .....	17
2.6.1. Anúncio de emprego.....	17
2.6.2 Transferência .....	18
2.7 Definição de Seleção .....	18
2.8. Métodos de Seleção .....	19
2.8.1. Análise do Curriculum Vitae .....	19
2.8.2. Centros de Avaliação- Assessment Centres .....	19
2.8.3. Dinâmicas de Grupo- Focus Group .....	20
2.8.4. Testes Psicotécnicos .....	21
2.8.5. Testes de Personalidade .....	21
2.8.6. Testes de avaliação de competências para o desempenho da função .....	22
2.8.7. Mostras de Trabalho .....	22
2.8.8. Entrevistas .....	23
2.9. Competências Transversais .....	24
2.9.1. As competências transversais mais valorizadas pelas organizações .....	24
2.10. O conceito de Startup .....	25

Capítulo III – Metodologia.....	27
3.1. Questão de partida e objetivos.....	28
3.2. Natureza do Estudo.....	28
3.3. Características dos participantes .....	29
3.4. Instrumentos .....	30
3.5. Análise de dados e procedimentos .....	31
Capítulo IV – Apresentação dos Resultados .....	33
Capítulo V – Discussão de Resultados .....	51
Capítulo VI – Conclusão .....	57
Referências Bibliográficas.....	60
Anexos.....	66

## Índice de tabelas

Tabela 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo .....	14
Tabela2- Tipo de Recrutamento .....	35
Tabela 3- Importância do plano de Recrutamento .....	36
Tabela 4- Processo de Recrutamento.....	37
Tabela 5- Fontes de Recrutamento .....	39
Tabela 6- Vantagens fontes de recrutamento .....	40
Tabela 7- Desvantagens Fontes de Recrutamento .....	41
Tabela 8- Triagem dos candidatos.....	42
Tabela 9- Técnicas de Seleção.....	43
Tabela 10- Vantagens técnicas de seleção.....	45
Tabela 11- Desvantagens técnicas de seleção .....	46
Tabela 12- Constrangimentos na atração de colaboradores .....	48
Tabela 13- Competências pessoais mais valorizadas .....	50

**Índice de Gráficos**

**Gráfico 1- Caraterização dos Participantes.....30**

**Índice de figuras**

Figura1- Visão tradicional e atual da Gestão de Recursos Humanos..... 6

## **Introdução**

Com esta dissertação pretende-se perceber de que forma é que as empresas que são consideradas startups, atuam na hora de recrutar e selecionar colaboradores, assim como perceber quais são as competências pessoais mais valorizadas no processo.

Cada vez mais, temos sido bombardeados com conceitos relacionados com o aparecimento destas empresas, os seus modelos de negócio, as suas formas alternativas de trabalhar, no entanto raramente se fala da forma de recrutar e selecionar colaboradores

Quando falamos em startups, maioritariamente associamos a algo um pouco instável e com modelos de negócio altamente incertos e pouco estruturados, pensamos que não existe grande preocupação na gestão dos recursos humanos, no entanto existem bons exemplos que desmistificam estas ideias e que nos fazem perceber que realmente existe uma grande preocupação em delinear uma gestão estratégica e isso inclui uma forte estruturação no processo de recrutamento e seleção.

Como iremos ver mais à frente no capítulo 1, a GRH é cada vez mais uma preocupação natural de qualquer organização, as pessoas são cada vez mais tidas em conta como o ativo mais valioso, havendo então a necessidade clara de delinear um processo de recrutamento e seleção o mais eficaz e eficiente possível. Com esta nova perspetiva por parte das organizações, todos os processos inerentes à GRH começaram a ser devidamente planeados e estudados pelos seus gestores (Esteves, 2008).

Em Portugal, não há conhecimento de qualquer estudo realizado no sentido de analisar quais as práticas de recrutamento e seleção utilizadas pelas startups, pelo que com esta dissertação pretende-se dar o contributo no sentido de conhecer quais as práticas e métodos de recrutamento e seleção como já foi referido anteriormente.

Este trabalho está dividido em duas partes, elaborando-se a revisão bibliográfica dos principais conceitos desta dissertação na primeira parte, que está dividida em 2 capítulos:

I) Abordagem da Gestão de Recursos humanos atual e tradicional, a sua evolução histórica.

II) O processo de Recrutamento e Seleção

Abordagem ao processo de Recrutamento e seleção, a definição os tipos de recrutamento e as suas fontes, a definição de seleção e os métodos utilizados pelas organizações;

O conceito de Startup;

Definição de competências transversais e a importância das mesmas para as organizações;

A segunda parte trata o estudo empírico, estando dividida em 4 capítulos, capítulo 3,4 e 5 e 6:

III) Metodologia, a natureza do estudo e os instrumentos utilizados na recolha de dados.

IV) Apresentação dos resultados do estudo realizado.

V) Discussão dos resultados

VI) Conclusão

## **Capítulo I – Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos foi sofrendo várias alterações ao longo do tempo, e obviamente que as organizações sentiram a necessidade de acompanhar essas mudanças, cada vez mais os responsáveis pela gestão de recursos humanos estudam estratégias que melhor se enquadram nas suas realidades, potenciando e aumentando a probabilidade de atingir o sucesso organizacional (Child, 2005).

A preocupação pela gestão estratégica dos RH caracteriza-se pela adoção de um nível de análise organizacional no estudo da relação das práticas de GRH e dos resultados organizacionais (Ostroff & Bowen, 2000)

Como foi referido anteriormente, a GRH foi sofrendo algumas mudanças ao longo do tempo, existindo uma diferença significativa entre a visão tradicional e a visão mais atual, segundo Cançado, Moraes e Moura da Silva (2006). Estes autores, referem que a visão tradicional se preocupava apenas com atividades relativas à função técnica, como o R&S, não contando com uma perspectiva e visão de futuro, sendo uma gestão muito rígida. Desta forma, a visão tradicional encontra-se mais voltada para o nível da execução das atividades especializadas. Contrapondo-se, existe a visão atual que se preocupa com o seu capital humano, considerando mesmo ser essa a chave para o sucesso organizacional

Monteiro (2009) reforça o que foi anteriormente referido, mencionando o aparecimento de uma perspectiva de visão a longo prazo, o estabelecimento de parcerias e não o controlo absoluto por parte das organizações, a preocupação no foco de criação de soluções para problemas existentes e não sistemas rígidos incapazes de se adaptarem a novas realidades e conceitos, característicos da visão tradicional da GRH.

Segundo Ulrich (1998) o papel mais importante dos RH de uma organização é tornar-se num parceiro estratégico para o negócio.

Segundo Shameem e Khan (2012), as organizações começam a ver a potencialidade dos seus recursos humanos, sendo justificada pela vantagem competitiva que estes acrescentam, considerando mesmo os ativos mais valiosos de uma organização.

Devido crescente importância da função dos departamentos de Recursos Humanos para as organizações, a GRH tornou-se estratégica com naturalidade.

A GERH relaciona decisões sobre a natureza de relações de emprego, recrutamento, formação, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, recompensas e relações entre colaboradores, e todas estas ferramentas devem ser medidas e testadas como afirma Shameem e Khan (2012).

Para Emerald (2010), a combinação da orientação estratégica com os RH deve servir para aumentar a probabilidade de atingir os objetivos estratégicos da organização. Neste caso, deve haver um trabalho de objetivos mútuos entre os RH e a orientação estratégica.

De acordo com Chow e Teo (2013), a orientação estratégica comunica aos sistemas RH o desempenho desejado, acabando por influenciar o capital humano na melhoria do desempenho organizacional.

A figura 1, apresenta as principais diferenças da visão tradicional e atual da GRH.



**Figura1- Visão tradicional e atual da Gestão de Recursos Humanos**

**Autor- Adaptado Monteiro (2009, p. 8)**

Concluindo, com todas as mudanças na forma de gerir, as organizações devem ajustar as suas práticas de GRH com o seu objetivo estratégico, e essas práticas devem ser capazes de resolver todos os problemas e situações, e devem também ser capazes de desenvolver as competências dos colaboradores, os seus conhecimentos e deve ser

capaz de contribuir para a motivação dos mesmos. Tudo deve ser feito e alinhado para que o colaborador se identifique e se adapte à estratégia em questão como afirma Andersen (2011).

## **Capítulo II - O Processo de Recrutamento e Seleção**

Atualmente, quando nos referimos ao processo de recrutamento e seleção, falamos de uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas que as organizações dispõem.

Embora o R&S sejam tratados como processos distintos, eles estão intrinsecamente interligados e, assim, influenciam-se um ao outro. O recrutamento antecede habitualmente a seleção e corresponde ao processo de atração e recolha de candidatos aos lugares que se pretende preencher. Após a reunião das candidaturas, procede-se à seleção do melhor candidato (Almeida, 2011).

Segundo Bagul (2014), este processo tem como objetivo central, a atração de potenciais candidatos adequados e a identificação do mais qualificado em função dos critérios conhecidos para a função em questão, devendo-se também selecionar as técnicas de recrutamento e seleção mais adequadas com a realidade da organização.

Tanto o recrutamento como a seleção fazem parte de um processo que deve ser capaz de munir e dotar a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade de sucesso num ambiente altamente competitivo e dinâmico (Chiavenato, 2010).

As organizações deixaram de ver as pessoas como meros funcionários, e sim começaram a visualizar os colaboradores como parceiros estratégicos, e esta visão permitiu que cada vez mais o processo de Recrutamento e Seleção fosse deveras valorizado, e altamente programado no sentido de minimizar os erros nas escolhas de colaboradores (Chiavenato, 2010).

As pessoas são um recurso fundamental e vital para todas as organizações, que asseguram a sua sobrevivência, o seu funcionamento, desenvolvimento e o seu sucesso competitivo. Assim, o desenvolvimento dos recursos humanos, incluindo o processo de recrutamento e seleção deve ser um processo contínuo, fazendo um acompanhamento posterior à contratação do colaborador (Anghel, M., Jaradat, M., Gherman, C., Gabrea, R., 2015).

## **2.1 Definição de Recrutamento**

O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (Chiavenato, 1999).

Boxall, Purcell e Wright (2007), destacam que para a estratégia de recrutamento ser bem desenhada, deve obedecer a 5 questões fundamentais.

1º A quem devemos recrutar?

2º Onde recrutar?

3º Que fonte de recrutamento usar?

4º Quando recrutar?

5º Que mensagem se deve comunicar?

Depois de todas estas questões respondidas, deve-se avaliar se foi eficaz, e no caso de não ter sido deve-se estudar outra solução de acordo com a realidade em questão.

Para Marras (2007), o recrutamento processa-se dentro do contexto do mercado de trabalho, caracterizado como o espaço onde ocorre intercâmbio entre as empresas e as pessoas que estão dispostas a trabalhar e também as que já estão ativas e integradas no mercado de trabalho.

Para as organizações conseguirem atrair os colaboradores mais talentosos presentes no mercado, terão de ter em conta várias condições que podem ser preponderantes e valorizadas por parte do colaborador, tais como salário, condições de trabalho, localização, formação proporcionada e oportunidades de desenvolvimento de carreira (Amstrong, 2009).

Mesmo que o Recrutamento seja fundamental para que as organizações atinjam com maior facilidade os seus objetivos, continua a ser feito com pouco cuidado e principalmente sem grande ênfase por parte dos recrutadores ou de quem está envolvido no processo, não acrescentando assim o valor desejado para a organização (Swain e Brown, 2009).

O processo de recrutamento, representa geralmente despende muito tempo para uma organização, estando também aliado a este fator os custos elevados. Cada vez mais, as organizações visam elaborar um plano de recrutamento que seja eficiente de modo a amenizar os custos e em menos tempo possível. Deve-se assim elaborar um plano de recrutamento adequado e um controlo eficaz das competências de o possível candidato (Grabara, J. K., Kot, S., & Pigoń, Ł. (2016).

Segundo Câmara, Guerra, e Rodrigues (2007), o recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher uma vaga e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem as condições para entrar na empresa.

É também fundamental, desenhar um perfil adequado para a função a desempenhar, e para que este desenho seja feito de uma forma adequada e correta, deve conter a identificação da função, os requisitos da função e a oferta da organização. Na identificação da função contem o título e o enquadramento organizacional, os requisitos da função menciona as aptidões e as competências necessárias para o cargo e em relação à oferta da organização, engloba uma série de condições que é proporcionada pela organização, salários, oportunidades de formação, possibilidades de ascensão e desenvolvimento de carreira, o próprio local de trabalho e o horário (Câmara et al,2007).

Bilhim (2009) considera que após a receção das candidaturas inicia-se uma triagem das mesmas. A triagem serve para analisar as características dos candidatos (curriculum vitae CV, carta de apresentação, certificados de competência, cartas de recomendação). Dependendo das exigências para cada função, procede-se à exclusão de candidatos que não se encaixam no perfil pretendido.

Segundo Mahapatro (2010), o processo de recrutamento é condicionado por fatores internos e externos. Os fatores internos prendem-se com o pacote salarial da empresa, os incentivos que esta pode apresentar, o plano de carreira que a organização tem para o colaborador e a sua localização geográfica. Os fatores externos incluem as condições do mercado de trabalho, as políticas governamentais, fatores sociais e os sistemas de informação.

Sendo as organizações muito diferentes umas das outras, e cada uma possuir uma realidade e uma estratégia muito própria, o tipo de recrutamento a ter em conta varia de

organização para organização, e a escolha deve ser feita precisamente tendo a conta a visão e estratégia organizacional (Bilhim, 2009).

Quando uma empresa toma a decisão de preencher uma vaga torna-se necessário definir a forma mais eficaz de o fazer, quer na abordagem aos candidatos internos quer aos candidatos externos (Câmara et al. 2007).

Chiavenato (2009) refere três principais estratégias de recrutamento.

- Pode ser desenvolvido internamente pela empresa (recrutamento interno),
- Pode ser desenvolvido externamente à empresa (recrutamento externo);
- Pode ser desenvolvido, recorrendo simultaneamente às duas formas anteriores, definindo-se por processo de recrutamento misto.

## **2.2 Recrutamento Interno**

O recurso ao recrutamento interno pressupõe que os colaboradores existentes dentro da organização sejam incluídos nas várias etapas do processo. Funciona como uma forma de reter os mesmos na empresa, através da sua transferência ou promoção para outras atividades mais complexas ou motivadoras (Chiavenato, 2009).

A organização geralmente comunica aos colaboradores internos a conveniência de se proceder a um recrutamento.

Segundo Chiavenato (2009), as vantagens e desvantagens associadas ao recrutamento interno são:

### **2.2.1 Vantagens do Recrutamento Interno**

**Fonte de Motivação:** Uma das principais e mais importantes vantagens pois eleva a motivação dentro de uma organização, fomenta o desenvolvimento, potencia a proatividade do colaborador e torna-o mais autodidata, uma vez que vai encarar esta possibilidade de ser recrutado para outro posto de trabalho como algo importante para ele, e no caso de não ser o escolhido continuará a apostar mais no seu desenvolvimento

pois ficará sempre a acreditar que surgirá uma oportunidade, fruto da aposta da organização no colaborador interno.

**Menos demora no processo:** O colaborador pode ser transferido de imediato, evitando toda a demora natural de um processo de admissão, por exemplo a espera pelos exames médicos.

**Menor custo:** A organização dispensa custos associados a anúncios, o custo na admissão, e o valor que teria de pagar a uma empresa externa se fosse o caso.

**Maior facilidade na adaptação:** O candidato já conhece o funcionamento e o ambiente da empresa, pelo qual não precisará de passar pelo um período experimental nem por um processo de integração, processo esse que muitas vezes é dispendioso para uma organização não só em termos de custos mas em também em termos de recursos.

#### 2.2.2. Desvantagens do Recrutamento Interno

**Investimento elevado em formação:** O recrutamento interno pressupõe investimentos dispendiosos em formação, uma vez que os colaboradores terão de desempenhar funções, muitas das vezes novas, e é necessário instruí-los no sentido de haver uma preparação adequada que potencie o bom desempenho do colaborador na sua nova função.

**Dificuldade na gestão emocional dos colaboradores não recrutados:** Muitas vezes os colaboradores que não foram recrutados, não entendem a decisão, e é assim criado um clima de mau ambiente na organização, sendo efetivamente prejudicial para a organização. É importante que seja comunicado aos colaboradores não recrutados, o porquê da decisão da ter recaído neles, e ao mesmo tempo motiva-los

**Falta de novas ideias:** O recrutamento interno é questionado pela falta de contratação de colaboradores com experiência em outros mercados, experiência essa que muitas vezes vem acrescentar muito valor à organização. Os colaboradores que foram “contratados” pelo recrutamento interno, podem por vezes estagnar nas suas carreiras, e não acrescentarem mais valias pelos seus pontos de vista fechados.

### 2.3 Recrutamento Externo

Conforme Cunha (2012), o recrutamento é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações.

Segundo Denisi (2005), recrutamento externo deve ser realizado com muito rigor e especificidade, considerando-o um método importante para enriquecer a organização com novas ideias, principalmente devido à experiência de novos colaboradores que podem acrescentar valor com as suas ideias e experiências externas à organização

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, (2006) existem diferentes métodos de efetuar o recrutamento, e a escolha deverá recair tendo em conta a estratégia da organização.

**Na tabela 1 serão apresentadas algumas vantagens e desvantagens do uso do Recrutamento Externo.**

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrada de novos colaboradores para a organização, com visões diferentes e muitas vezes fundamentais para a resolução de problemas existentes. Enriquecem a organização com novas ideias e perspetivas.</li><li>- Contribui para o desenvolvimento e enriquecimento das pessoas da organização.</li><li>- Dá uma maior visibilidade à empresa no mercado de trabalho.</li><li>- Aproveitamento de investimento feito pelos colaboradores em formação.</li><li>- Enriquecimento de uma base de dados para possíveis futuras diferentes funções.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- É um processo mais demorado e dispendioso comparativamente ao recrutamento interno.</li><li>- Pode ser fator de desmotivação para colaboradores da própria empresa, na medida em que estes podem sentir que não são capazes de desempenhar as funções relativas à oferta em questão.</li><li>- Comporta riscos pois os candidatos são desconhecidos.</li><li>- Existe o risco de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.</li></ul>

**Tabela 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo**

Fonte: Sousa et al, 2006

## **2.4 Recrutamento Misto**

De acordo com Chiavenato (2009), o recrutamento misto surge como uma solução alternativa face às vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e/ou externo, sendo que o recrutamento misto apresenta-se como um processo que resulta de necessidades que surgem de um processo de recrutamento interno e que, não tendo resolução, a organização tem de recorrer ao recrutamento externo, para o preenchimento da vaga pretendida. Ou seja, o recrutamento externo é seguido de recrutamento interno caso o primeiro não apresente os resultados desejáveis ou quando convém recorrer, em simultâneo, ao recrutamento interno e externo. Nesta última situação, a organização está mais preocupada em preencher a vaga, seja através de novos colaboradores (recrutamento externo) ou através da promoção de recursos humanos existentes na organização (recrutamento interno).

## **2.5 Fontes de Recrutamento**

### **2.5.1. Recrutamento On-Line**

A internet conta com cada vez mais utilizadores das novas tecnologias. As organizações não se tornaram indiferentes a este fenómeno, e procuram assim retirar vantagens do uso da internet, recrutando cada vez mais Online, até porque é possível atingir vários candidatos e sem grandes custos associados (Castells, 2007).

Tendo a internet ganho dimensão no processo de recrutamento desde 1990, assiste-se a uma nova forma de recrutar bem diferente daquilo que era o Recrutamento tradicional. O processo de Recrutamento tornou-se assim mais simplificado, e ao mesmo tempo passou a ser mais sofisticado e interativo, contando com também com o importante avanço das redes sociais como é o exemplo do LinkedIn e do Facebook, tornou-se quase obrigatório para as organizações usarem estas fontes (Dhamija, 2012).

### **2.5.2. Anúncio**

De acordo com Torrington, Hall e Taylor, (2008) a principal finalidade do anúncio, sendo que também pode ser considerado o método mais utilizado pelas organizações, é atrair o maior número de candidaturas possível às vagas que se encontram.

Armstrong (2006), refere que os principais objetivos do anúncio são:

Atrair a atenção - Deve ser um anúncio apelativo para que se destaque de outros anúncios idênticos por parte de outras organizações;

Criar e manter interesse - Na oferta deve estar bem espelhado quais as condições de trabalho, informações relevantes sobre a organização e quais as qualificações exigidas para o posto de trabalho;

Estimular a ação - Deve garantir e ser apelativo o suficiente para quem esta a ler, fazendo com que o candidato não perca o interesse e que se sinta estimulada a ler até ao fim.

### 2.5.3. Recomendar um amigo

Os colaboradores, incentivados pela organização são desafiados a mencionar alguém que considerem ser e ter o perfil adequado para aquela função. Por vezes pode ser uma forma um pouco injusta e condicionada, uma vez que o colaborador que recomenda pode estar a ser influenciado em demasia pelo relacionamento afetivo com o trabalhador sugerido (Chiavenato, 2010).

### 2.5.4 Recrutamento Acadêmico

As organizações pedem às Universidades ou outros estabelecimentos de Ensino as listas de alunos finalistas, que podem ser possíveis candidatos a uma vaga existente na organização. É um processo geralmente com bons resultados, uma vez que as instituições tem os perfis detalhados de cada possível candidato, sabendo depois a empresa com quem está a lidar. Esta ponte entre organizações e estabelecimentos de ensino são cada vez mais importantes para as organizações, sendo também uma das fontes mais utilizadas atualmente (Chiavenato, 2010).

Chievenato (2010) aponta como vantagens do recrutamento acadêmico a simplificação do processo, os custos inexistente e a existência de perfis com formação muito específica.

### 2.5.5 Candidaturas Espontâneas

As candidaturas espontâneas são cada vez mais uma realidade na vida das grandes organizações. Estas candidaturas normalmente são enviadas por correio eletrónico dirigido ao departamento de RH ou por intermédio de um formulário de dados disponibilizado pela organização no respetivo website. Mostra iniciativa por parte dos candidatos, e isso é um fator importante a ter em conta (Sousa et al, 2006).

Peretti (2007) defende que este método contribui e muito para o sucesso do processo de Recrutamento, e reforça que mostra iniciativa e dinamismo por parte dos candidatos.

### 2.5.6 Agências de Recrutamento

Possuem uma base de dados com trabalhadores de vastas áreas e que estão numa situação de desemprego. O objetivo destas agências é colocar pessoas no mercado de trabalho, satisfazendo as organizações que estão à procura de alguém específico para uma determinada área, havendo aqui uma ligação deveras válida para as duas partes. Apesar de ser um método que traz grande eficácia ao processo de recrutamento, geralmente associa custos elevados, o que faz com que muitas organizações excluam por falta de capacidade financeira (Keshav, 2013).

## **2.6 Métodos de Recrutamento Interno**

### 2.6.1. Anúncio de emprego

O anúncio de emprego dentro de uma organização, permite a que todos os colaboradores se candidatem de uma forma igual, sendo assim umas das formas mais justas na promoção de oportunidades. É uma prática muito comum nas organizações, geralmente o anúncio é feito nos quadros e no site da empresa. Para além de ser uma forma onde é proporcionado candidaturas iguais, é também um método pouco dispendioso para a organização (Keshav, 2013).

## 2.6.2 Transferência

A transferência é um processo que se dá de uma forma lateral, onde os colaboradores passam a desempenhar outra função diferente da sua atual. Os colaboradores que sofrem uma transferência passam a executar tarefas diferentes e com diferentes responsabilidades. É uma boa forma de a organização aproveitar os recursos que tem presentes, sendo vantajoso para ambas as partes obviamente (Keshav, 2013).

## 2.7 Definição de Seleção

A seleção é um processo que ocorre após o processo de recrutamento, visa e tem como finalidade selecionar a pessoa certa para o cargo certo, pois sem dúvida que todos os cargos ou posições devem estar servidos pelos colaboradores que possuem as competências mais adequadas ao cargo/função de forma a salvaguardar os interesses da organização e do próprio trabalhador (Werther & Davis, 2008).

Cunha (2010) define a seleção como um processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos.

A seleção consiste numa comparação que se deve basear tanto nos critérios de seleção exigidos pela função como nas competências e características reveladas pelos interessados (Sousa et al, 2006).

A fase da seleção começa com a difícil tarefa de reduzir um elevado número de candidatos para um número razoável com o objetivo de selecionar o melhor ou os melhores candidatos para o cargo (Sousa et al, 2006).

Normalmente, são selecionados os candidatos que melhor satisfazem as necessidades da organização e que simultaneamente são indicadores de um bom desempenho no cargo a preencher. Assim sendo, para identificar as características dos candidatos é importante usar várias técnicas de seleção em simultâneo e analisar os seus resultados, antes de se tomar uma decisão definitiva sobre o indivíduo mais adequado para a função (Cunha et al, 2010).

## **2.8. Métodos de Seleção**

Existem várias técnicas de seleção, e é importante medir vários aspetos do candidato para se perceber da melhor forma possível as potencialidades e as habilidades do mesmo (Peretti, 2007). Segundo Peretti (2007), uma das formas mais fiáveis de selecionar um candidato é através dos testes psicológicos que analisam o desenvolvimento mental, as habilidades e os conhecimentos dos candidatos.

### **2.8.1. Análise do Curriculum Vitae**

A chegada de um curriculum vitae ao recrutador, geralmente representa a primeira forma de contacto que o candidato tem com o empregador ou a empresa. Este método de seleção permite ao recrutador analisar e avaliar dados biográficos, ajudando também um pouco a perceber a carreira do potencial candidato. Através da análise deste documento, é possível perceber também de que forma pode o candidato ser valido para a organização, através da sua experiência, e de algumas competências chave que pode possuir e que se enquadre na função em questão. É considerado um método preliminar, pois o candidato deverá ser posto à prova noutras metodologias (Gomes et al.2008).

De acordo com Proença (2008), a apresentação e disposição do CV é fundamental, criando um impacto positivo ou negativo, sendo o candidato à posteriori chamado ou não para realizar outros testes de seleção.

É um método que permite ao recrutador poupar e rentabilizar tempo, sobretudo quando o processo tem de ser obrigatoriamente rápido e urgente, não havendo tempo para outro tipo de técnicas de seleção (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Trata-se de um método com baixos custos e rápido, no entanto é com frequência que existem informações no currículo que não correspondem à realidade, indiciando o recrutador em erro (Robertson & Smith, 2001).

### **2.8.2. Centros de Avaliação- Assessment Centres**

Os assessment centres consistem num conjunto de técnicas que avaliam a adequação de um candidato a uma função de forma muito detalhada e específica (Cunha et al, 2010). Os assessment centres utilizam várias técnicas, sendo por isso essencial a presença de

múltiplos observadores e, por vezes, de interlocutores treinados para a ocasião, na medida em que lhes cabe a responsabilidade de avaliar a prestação dos candidatos em diferentes contextos e de comparar as notas para posteriormente se chegar a um consenso.

As técnicas mais utilizadas são a entrevista baseada em avaliação de competências, exercícios de grupo, testes psicotécnicos e de personalidade (Taylor, 2007). As combinações de métodos variam de acordo com os parâmetros que são pretendidos avaliar.

Este método permite compilar informações sobre uma multiplicidade de situações, cruzando variáveis e identificando, por exemplo características pessoais dos candidatos. É boa técnica de predição de comportamento, sendo possível prever o desenvolvimento individual e as suas potencialidades, partindo da análise dos seus pontos fortes e fracos (Just, 2011).

Apresenta-se como uma metodologia que tem na espontaneidade dos candidatos, na interação pessoal que é estabelecida, as suas vantagens, no entanto é um processo moroso, dispendioso e cansativo, o que exige muito por parte de quem está a recrutar e dos próprios candidatos (Robertson & Smith, 2001).

### 2.8.3. Dinâmicas de Grupo- Focus Group

As dinâmicas de grupo consistem na realização, em grupo, de determinadas tarefas propostas, com o objetivo de se avaliarem algumas competências específicas e transversais, bem como comportamentos, onde as tarefas poderão passar por criar dinâmicas de forma a gerar consensos ou opiniões divergentes (Kaplan & Sazuzzo, 2013).

De acordo com Romain e Bacus (2008), as dinâmicas de grupo permitem avaliar vários candidatos em simultâneo, rentabilizando assim tempo, para além de que permite observar os seus comportamentos sociais, a forma como se integram em equipas de trabalho, as competências de comunicação e a fluidez do discurso.

#### 2.8.4. Testes Psicotécnicos

Para Pilbeam e Corbridge (2006), os testes de psicotécnicos são provas de avaliação fechadas e estruturadas com o intuito de avaliar cognitivamente o candidato. São necessários instrumentos técnicos que já estão previamente concebidos, no entanto o conteúdo pode não estar diretamente relacionado com a função em questão.

Os testes psicotécnicos estão classificados da seguinte forma: testes de cálculo numérico, testes de aptidões e compreensão verbal, testes de raciocínio e inteligência geral, testes de atenção e percepção, testes de resistência à fadiga, testes de memória e retenção visual e testes de capacidade de método (Rodrigues, 2011).

#### 2.8.5. Testes de Personalidade

Os testes de personalidade são usados para aferir características emocionais e pessoais do candidato, de uma forma padronizada. São utilizados muito em práticas de psicologia e psiquiatria, e as organizações aproveitam estes métodos para prever aqui de alguma forma comportamento futuros por parte dos candidatos em contextos profissionais (Just, 2011).

Just (2011) divide estes testes em 2 categorias, os testes projetivos e os testes baseados no modelo dos 5 fatores de personalidade.

- Os testes Projetivos: segundo Kaplan e Sacuzzo, (2009) a sua interpretação varia de acordo com as diferentes perspectivas de personalidade que pretendemos avaliar. A corrente teórica que suporta este método é a psicanálise protagonizada por Sigmund Freud. O teste projetivo mais utilizado até ao momento é o teste de Rorschach, que foi publicado em 1921 por Hermann Rorschach.

- Modelo 5 fatores de personalidade: de acordo com McCrae e John (1992), as cinco dimensões que estão incluídas neste modelo são: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à experiência.

As características estão diretamente relacionadas com fatores genéticos. Os testes de personalidade são compostos por diferentes perguntas ou afirmações sendo subjetivas, pois quem está submetido ao teste pode concordar não com as questões, não havendo

portanto respostas certas ou erradas. Os resultados obtidos permitem perceber qual o peso de cada uma das cinco dimensões na personalidade do respondente (Just, 2011).

#### 2.8.6. Testes de avaliação de competências para o desempenho da função

De acordo com Boyatzis (1982), as competências são características que todos os indivíduos possuem, como traços de personalidade, papéis sociais, vivências que levam os indivíduos a agir de determinadas e variadas formas.

Segundo Ceitil (2006) é importante que seja traçado um plano de seleção individualizado de acordo com a função, e este acrescenta que as competências a ter em conta podem ser divididas em 2 categorias:

- As competências transversais/soft skills que servem para vários contextos profissionais, ou seja não estão associadas a uma profissão ou função específica. São competências que não são medíveis, tais como a capacidade de comunicação e de liderança.
- As competências específicas/hard skills que estão relacionadas com a capacidade do indivíduo tem para desempenhar uma determinada função. Essas competências advém da experiência profissional, da qualificação escolar e de formações específicas.

#### 2.8.7. Mostras de Trabalho

Este método baseia-se numa simulação de situação muito idêntica ao contexto de trabalho. A finalidade deste método é perceber e observar se o colaborador executa da forma como se pretende uma determinada função ou tarefa (Taylor, 2007).

Podem ser realizados testes individuais ou em grupo, varia em função daquilo que é pretendido avaliar, no entanto, apresenta algumas desvantagens, nomeadamente a conceção dos instrumentos (Taylor, 2007).

### 2.8.8. Entrevistas

As entrevistas são o método mais conhecido e utilizado por parte de todas as organizações. Trata-se de um momento de avaliação em que o entrevistador questiona o candidato, enquanto este se dá a conhecer (Cunha et al, 2010). Existem diversos tipos de entrevistas, mas as individuais são as mais comuns. Este tipo de entrevista é protagonizado apenas pelo entrevistador e pelo entrevistado. Existem também as entrevistas sequenciais (o candidato é questionado sucessivamente por diferentes entrevistadores), entrevistas duo (realizadas por dois entrevistadores), painéis de entrevistadores (o mesmo candidato é questionado por vários entrevistadores alternadamente e em simultâneo) e as entrevistas em grupo (um conjunto de candidatos é abordado por um ou mais entrevistadores).

As entrevistas podem ainda ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, na medida em que se apoiem muito, pouco ou nada num guião previamente elaborado de perguntas (Cunha et al, 2010).

No processo de seleção são utilizadas na maioria dos casos, entrevistas semiestruturadas, havendo processos específicos em que as metodologias estruturadas e não estruturadas possam ser privilegiadas, dependendo da forma como quer o entrevistador conduzir o processo (Taylor, 2007).

A entrevista apresenta várias vantagens em relação a outros métodos de seleção, pois permite avaliar vários aspetos não avaliados por outros, como a motivação, a capacidade de comunicação e de expressão, qualidades sociais e a maturidade. Com a entrevista, é possível ainda confirmar os dados obtidos através de outros processos de avaliação e até corrigi-los e completá-los (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Este método de seleção também possui algumas limitações e dificuldades, sobretudo quando na maior parte das vezes estamos perante um número elevado de candidatos, e a entrevista torna-se assim um processo moroso e um pouco dispendioso. A entrevista também não se torna muito eficaz na avaliação de conhecimentos muito específicos, e depende sempre da interpretação dos entrevistadores, o que torna um processo um pouco subjetivo (Robertson & Smith, 2001).

## **2.9. Competências Transversais**

As competências transversais, termo que surge do Inglês “Soft Skills são habilidades que estão relacionadas com o dia-a-dia de cada indivíduo e não estão apenas associadas à vertente técnica e profissional. São características como a adaptabilidade, flexibilidade, capacidade de se relacionar e interagir com o outro que estão associadas às competências transversais (Andrews & Higson, 2008).

Apesar das competências transversais serem características que não estão exclusivamente associadas a questões profissionais, estas facilitam as interações em contexto de trabalho e promovem a performance profissional e são importantes para o desenvolvimento da carreira profissional. Estas pode ser continuamente desenvolvidas, quer em contexto de trabalho, quer noutros contextos do dia-a-dia (Robles, 2012).

### **2.9.1. As competências transversais mais valorizadas pelas organizações**

Atualmente, é consensual quando falamos da importância que as competências transversais tem para as organizações, fatores como a expansão da economia global, o aumento da competitividade, trouxe a necessidade aos empregadores de procurar pessoas não só com os conhecimentos técnicos, mas também com competências transversais fortemente desenvolvidas (Mitchell, Skinner & White, 2010).

Em termos concretos, as competências transversais que encontramos na literatura que são mais valorizadas pelos empregadores, são características como o saber comunicar sob diferentes formas e para diferentes audiências e o saber trabalhar em equipa (e.g., Andrews & Higson, 2008; Bennett, 2002; Ferguson, 2010; Robinson & Garton, 2008; Robles, 2012; Shuayto, 2013), a capacidade de resolução de problemas (e.g., Bennett, 2002; Ferguson, 2010; Robinson & Garton, 2008; Shuayto, 2013), a criatividade e inovação (e.g., Andrews & Higson, 2008; Bennett, 2002; Shuayto, 2013), a facilidade de relacionamento interpessoal e empatia (e.g., Robinson & Garton, 2008; Robles, 2012; Shuayto, 2013), a disponibilidade e flexibilidade (e.g., Robles, 2012; Shuayto, 2013), a proatividade e iniciativa (e.g., Bennett, 2002; Shuayto, 2013), a resiliência e disponibilidade para aprender (e.g., Shuayto, 2013), a responsabilidade (Robles, 2012) e a polivalência, versatilidade e capacidade de adaptação (Shuayto, 2013).

As competências transversais assumem assim atualmente um papel importante na hora de recrutar colaboradores, sendo estas competências um importante fator de

diferenciação entre possíveis colaboradores e são consideradas fulcrais para o sucesso da organização (Robles, 2012).

### **2.10. O conceito de Startup**

O mundo atual é caracterizado pela rapidez a que a informação se propaga. Cada vez mais somos incrivelmente bombardeados com informação que nos chega de todo o lado e de todas as formas, como referiu em 2010 Eric Shmidt, ex-CEO do Google. Essa velocidade de informação, obrigou as organizações a criarem mecanismos de forte adaptação, e também a reformulação dos seus planos de negócio e das suas visões em muitos casos.

Houve assim, nas últimas décadas uma aceleração do ritmo de crescimento de algumas empresas como nunca antes se tinha verificado, sobretudo devido às novas possibilidades de modelos digitais, impulsionados pelo avanço da internet.

O termo startup não é assim tão recente, já foi referenciado por vários autores economistas desde o início do século XVII, no entanto, foi nas últimas décadas que este conceito ganhou uma nova forma com a chegada em grande da internet entre 1996 e 2001. Usado nos Estados Unidos há algumas décadas, foi só a partir da difusão das empresas “ponto com” que o termo foi consolidado e sendo abordado como uma nova realidade empresarial.

Atualmente, ainda é bastante comum a confusão que existe em associar startups a pequenas empresas, no entanto existem diferenças significativas, como a visão e a forma empreendedora de atuar e de gerir os planos de negócio, assim como a capacidade de inovação que as startups apresentam contrastando com as pequenas empresas, que apenas se preocupam em entregar um determinado produto sem grande foco no crescimento, enquanto as startups são desenhadas para crescer rapidamente (Maurya, 2012). Paul Graham, cofundador da aceleradora americana Y Combinator, também defende que as startups devem sobretudo serem caracterizadas pela forte capacidade de crescer rapidamente. Para Maurya (2012) o fato de a empresa ser fundada recentemente, não significa que seja uma startup, nem precisa de trabalhar obrigatoriamente em tecnologia, a única coisa essencial como foi referido anteriormente é o crescimento.

Ries (2012), defende que uma startup pode ser considerada uma instituição humana projetada para criar novos serviços e produtos sob condições de extrema incerteza. Este autor refere que é um equívoco pensar que uma startup é um produto ou uma inovação tecnológica. O mesmo defende que um produto é apenas um resultado de uma estratégia aplicada, enquanto uma startup deve criar um modelo de negócio sustentável.

Seguindo a linha de pensamento dos anteriores autores, Blank e Dorf (2012) defendem que as startups não podem ser consideradas pequenas empresas, mas sim empresas que atuam de forma completamente diferente das organizações convencionais. Para estes autores, uma startup pode ser caracterizada sendo uma organização temporária projetada para procurar um modelo de negócio escalável, repetível e que seja lucrativo. Para os autores, enquanto a maioria das organizações executam modelos de negócio, onde os clientes, os problemas e as características requeridas do produto são conhecidos, as startups trabalham no sentido de procurar esse tal modelo, vivendo em incerteza.

Concluindo, as startups passam por fases bastante complicadas carregadas de incerteza, assim sendo, é necessário que haja uma enorme força de vontade por parte de todos os envolvidos na startup, assumindo riscos, e possuindo uma visão carregada de incertezas (Shikar Ghosh, 2012).

## **Capitulo III – Metodologia**

No capítulo 3 é apresentado os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação. São apresentados os objetivos específicos criados a partir da questão geral estipulada, a caracterização dos participantes no estudo, os instrumentos que serviram para a recolha dos dados, e a justificação pela opção da metodologia em questão.

### **3.1. Questão de partida e objetivos**

Quando se inicia um projeto de investigação sob a forma de questão de partida, esta constitui-se num primeiro passo para colocar em prática uma das dimensões fulcrais do processo científico, fornecendo elementos para lhe dar uma resposta (Quivy e Champenhoudt 2008).

Depois de um conjunto de pesquisas elaboradas relativamente à Gestão de Recursos Humanos e especificamente a uma das suas vertentes, o Recrutamento e Seleção, foi construída a seguinte questão: “Quais as práticas de Recrutamento e Seleção usadas pelas Startups”?

É importante realçar que depois de várias pesquisas e consultas feitas, não foram encontrados estudos acerca das práticas de recrutamento e seleção usadas pelas startups.

Depois da formulação da questão de partida, foi formulado o objetivo geral, que se baseia em caracterizar as práticas de recrutamento e seleção nas startups. Constituído o objetivo geral, partimos para a constituição de objetivos mais específicos:

- Identificar as práticas de Recrutamento e Seleção mais usadas nas startups;
- Definir os constrangimentos na atração de colaboradores para as startups;
- Identificar as competências pessoais mais valorizadas pelo recrutador da startup;

### **3.2. Natureza do Estudo**

O presente estudo possui uma natureza qualitativa, tratando-se de uma investigação que coloca particular enfoque nas qualidades das entidades e nos processos e significados. A abordagem qualitativa procura dar ênfase a características fundamentais da investigação, exigindo que o investigador seja o instrumento de investigação e que construa uma narrativa que englobe as várias histórias dos participantes (Janesick, 2000). Tendo em

conta o objetivo geral, de caracterizar as práticas de recrutamento e seleção usadas pelas startups, optou-se pelo uso da entrevista para a recolha de dados. Os dados recolhidos resultam, essencialmente devido à capacidade de discurso por parte dos entrevistados e das suas experiências em contexto profissional relacionadas com o tema, sem essa capacidade os resultados ficariam seriamente comprometidos.

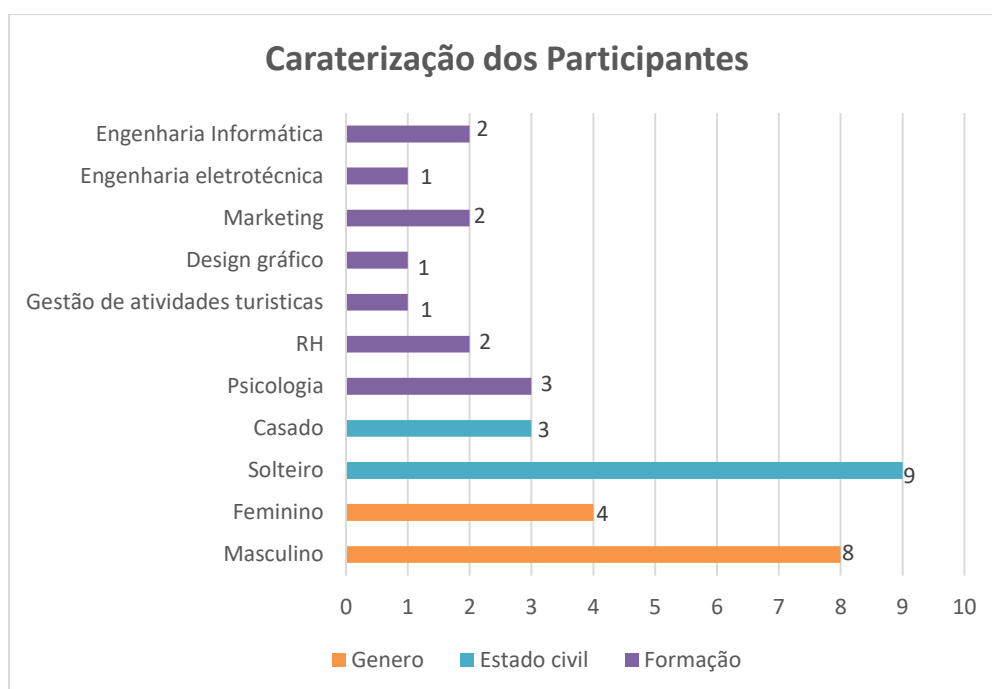
O investigador é também fundamental, fazendo aqui o papel de entrevistador, é responsável por estabelecer os contactos com os entrevistados, de criar todo o ambiente inerente à entrevista, sugerindo os assuntos a abordar, lendo e interpretando os discursos em função das problemáticas e dos objetivos pretendidos (Denzin & Lincoln, 2000). Nesta linha de pensamento, o recurso à entrevista semiestruturada foi sem dúvida um instrumento muito útil, na medida que permite recolher informação com mais conteúdo e qualidade em relação ao que é pretendido.

### **3.3. Características dos participantes**

Fizeram parte deste estudo, 12 colaboradores de startups responsáveis pelo recrutamento e seleção, com uma média de idades de 34 anos (DP=8.53) tendo o mais novo 26 anos e o mais velho 48 anos. No que concerne anos de experiência na função em questão, a média é de 4 anos (DP=2.84) variando entre 2 e 12 anos de experiência em recrutamento e seleção.

Em relação ao género, estado civil e a área de formação, os resultados serão apresentados no gráfico 1 inframencionado:

**Gráfico 1- Caraterização dos participantes**



Ao analisarmos o gráfico, verificamos que são do sexo masculino 67% da amostra (n=8) e 33% do sexo feminino (n=4). Em relação ao estado civil, 75% é solteiro (n=9) e 25% é casado (n=3). No que concerne à formação dos participantes, constatamos 7 áreas diferentes, 25% é formado em Psicologia (n=3), 17% possui formação em Recursos Humanos, outros 17% em Marketing (n=3), igualmente 17% em Engenharia Informática, e os restantes 24% da amostra tem formação em áreas diferentes, 1 em Gestão de Atividades Turísticas (8%), outro em Design Gráfico (8%), e finalmente 1 participante é formado em Engenharia Eletrotécnica (8%).

### **3.4. Instrumentos**

Foram utilizados neste estudo, um inquérito sociodemográfico e uma entrevista semiestruturada. O inquérito sociodemográfico foi construído com o intuito de recolher informações relativas ao entrevistado, o sexo, a idade, o estado civil, a área de formação e a experiência profissional na área, ou seja, há quantos anos é que exerce a função.

A entrevista semiestruturada contém questões alinhadas com os objetivos estipulados inicialmente, perguntas relacionadas com o tipo de recrutamento utilizado pelas startups, a importância de definir um plano de recrutamento, como é o processo de

recrutamento, as fontes de recrutamento utilizadas, as vantagens e desvantagens inerentes ao uso das fontes de recrutamento, como é feita a triagem dos candidatos, que práticas utilizam para selecionar os candidatos, as vantagens e desvantagens dessas práticas, quais os constrangimentos sentidos para a atração de novos colaboradores e para finalizar uma questão no sentido de perceber quais as competências transversais mais valorizadas na hora de selecionar candidatos.

### **3.5. Análise de dados e procedimentos**

Foi realizado o guião de entrevista com base na revisão de literatura e depois foi testado num entrevistado com experiência relevante na área. É importante fazer este teste com o intuito de perceber se existem questões que não estão claras ou objetivas, havendo assim a possibilidade de fazer reformulações se assim for pertinente.

Depois do guião de entrevista estruturado, com a ajuda de alguns professores e amigos, foi elaborada uma listagem com empresas que pudessem participar na amostra deste estudo. O contacto com estas empresas foi realizado telefonicamente, com a apresentação do objetivo do estudo e a marcação da entrevista no caso de a empresa ter mostrado interesse em colaborar e fazer parte do estudo.

As entrevistas começaram com a apresentação dos objetivos específicos assim como o preenchimento do consentimento para a participação no estudo. Foram realizadas entre os meses de Julho e Setembro, tiveram uma duração média de 34 minutos, sendo que a mais rápida foi de 20 minutos e mais longa de 50 minutos. As entrevistas foram gravadas mediante a autorização do entrevistador e foram posteriormente transcritas e codificadas. A codificação é feita para garantir o anonimato dos participantes na amostra, e foi usada a letra “E” que significa “Entrevista” e o número referente à entrevista, por exemplo “E3” (Entrevista 3).

Após a transcrição para suporte digital das entrevistas realizadas, utilizamos a análise de conteúdo para tratar a informação obtida. Esta técnica de análise da informação tem como principal objetivo conceder significado aos conteúdos das informações recolhidas, através da elaboração de categorias analíticas que permitem a sistematização das informações (Bardin, 2008).

Para a realização da análise de conteúdo, é necessário efetuar uma leitura cuidada de todas as entrevistas, e perceber se as respostas se enquadram nas questões elaboradas. Depois da leitura das entrevistas, procedemos a uma análise categorial, que é vista pelo autor como um método de categorias, que se assemelha a gavetas significativas com intuito de classificar os elementos relevantes presentes na informação. Estas categorias, na perspetiva do autor, podem ser estabelecidas a priori ou a posteriori, ou mediante combinação de ambas (Bardin, 2008).

A categorização consiste na classificação dos elementos da informação recolhida. Assim, as categorias criadas podem ser consideradas como um grupo de elementos também designado de unidades de registo (Bardin, 2008).

Como já foi referido anteriormente, segundo Bardin (2008), as categorias podem ser definidas a posteriori ou a priori, ou com a combinação de ambas, sendo que para este estudo optou-se efetuar a categorização com a combinação das duas formas.

Foi elaborada uma grelha vertical, (anexo c) com o intuito de analisar cada entrevista individualmente, representando as categorias, os códigos atribuídos às categorias, as subcategorias e as frases de cada representante da startup. Depois foi elaborada uma grelha transversal (anexo D) que integra todos os dados recolhidos nas entrevistas por categoria e subcategoria, assim como o número total de respostas.

## **Capitulo IV – Apresentação dos Resultados**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados de acordo com as categorias e subcategorias resultantes da análise de conteúdo.

Para cada categoria em análise, serão apresentados exemplos de respostas dadas pelos inquiridos, de onde resultaram as subcategorias

De esta forma, as categorias criadas são o tipo de recrutamento, a importância do plano de recrutamento, o processo de Recrutamento, fontes de recrutamento, vantagens das fontes de recrutamento, desvantagens das fontes de recrutamento, triagem dos candidatos, as técnicas de seleção, as vantagens das técnicas de seleção, desvantagens das técnicas de seleção, constrangimentos na atração de colaboradores e competências pessoais mais valorizadas.

No final de cada categoria, os resultados são apresentados de uma forma mais explícita através de tabelas, que contêm a categoria, as subcategorias, as unidades de contexto e o número de respostas também em percentagens.

### **Categoria 1- Tipo de Recrutamento**

De forma a perceber a realidade referente ao recrutamento mais utilizado pelas startups envolvidas neste estudo, questionou-se então qual o tipo de recrutamento utilizado na atração de possíveis colaboradores.

As respostas apuradas (tabela 2) mostram que uma grande parte recorre apenas ao recrutamento externo (N=10; 83%), como podemos ver através dos seguintes exemplos:

*“ Recorro sempre ao recrutamento externo, não há dimensão para recrutar dentro da nossa realidade. As universidades são mesmo as nossas melhores amigas. Estabelecemos algumas parcerias com faculdades nos últimos 2 anos que tem sido extremamente importante para nós a vários níveis. Até estou bastante surpreendido com a qualidade dos miúdos”. (E7)*

*“ Utilizamos muito as redes sociais para efetuar o recrutamento, é um excelente método que temos ao dispor. Não é o nosso único método de recrutar, mas é o principal. Como a nossa empresa não tem muitos colaboradores, a probabilidade de conseguir arranjar candidatos internamente com os perfis desejados diminui drasticamente comparativamente com empresas de maior dimensão, o que obrigatoriamente nos força a procurar fora. Acredito que daqui a alguns anos se consiga fazer o*

*processo internamente, mas neste momento posso afirmar que é uma miragem!”.* (E10)

Uma minoria dos inquiridos, refere que utiliza o Recrutamento Misto, ou seja, interno e externo (N=2;17%):

*“ Neste momento a nossa capacidade financeira condiciona bastante o processo de recrutamento, e posso dizer-te que só vamos buscar pessoal de fora em último caso. O problema é que quando digo em último caso, isto não é bem assim, até porque temos contratado fora mais vezes do que era esperado por nós. Vamos tentando colmatar todas as lacunas com pessoal da empresa, mas não tem sido possível em algumas ocasiões, o que nos obriga a ir fora. Não só pela nossa capacidade financeira, eu privilegio o recrutamento interno, mas como já disse não tem sido possível só fazer internamente, talvez assim por alto diga que fazemos recrutamento interno 70 por cento dos casos e o resto contratamos de fora”.* (E8)

**Tabela2- Tipo de Recrutamento**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Percentagem (%)
Tipo de Recrutamento	Recrutamento	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E	10 (83%)
	Externo	9,E10,E12	
	Recrutamento Misto	E8, E11	2 (17%)

### **Categoria 2- Importância do plano de Recrutamento**

No que diz respeito à importância atribuída ao plano de recrutamento, mais de metade dos inquiridos, (n=8;67%) refere que é muito importante ter em conta o planeamento em relação ao recrutamento:

*“A estratégia de Recrutamento nasce desde logo pela necessidade deste. É importante avaliar a real necessidade de se proceder ao recrutamento externo. Existindo essa necessidade, é importante delinear uma estratégia de recrutamento para que o processo seja o mais eficiente possível, evitando perdas de tempo desnecessárias e a angariação de candidatos que não se enquadram no perfil desejado. É muito importante que haja um planeamento prévio!”* (E2)

*“Tudo o que faço geralmente planeio, pra mim os resultados sem planeamento são uma sorte ou um azar. Por isso, pra mim a importância de saber quem vamos recrutar, o que precisamos objetivamente é fundamental para aumentar a probabilidade de sucesso. Considero muito importante o planeamento!” (E4)*

*“É super importante para garantir a qualidade do recrutamento, não é só o recrutamento que planeamos, nós planemos tudo, fazemos algumas reuniões quando é preciso haver ajustes. Mas sim, é muito importante planejar, no nosso caso é fácil de fazer este planeamento porque só recrutamos para 2 funções, engenheiros eletrônicos e informáticos. Podemos fazer o mesmo processo para estas funções, o que é ótimo”. (E5)*

Por outro lado, 4 dos inquiridos (33%) não atribuem importância ao planeamento do processo de recrutamento:

*“ Não é importante haver grande planeamento, a nossa realidade não precisa de um processo complexo ou muito estruturado, quando precisamos de contratar somos simples e concretos”. (E8)*

*“ Sinceramente as coisas acontecem de uma forma muito natural no que diz respeito ao recrutamento, sabemos como fazer as coisas mas não nos preocupamos com o planeamento” (E12)*

**Tabela 3- Importância do plano de Recrutamento**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Percentagem (%)
Importância do plano de Recrutamento	Muito importante	E1,E2,E4,E5,E6,E7,E9,10	8 (67%)
	Não Importante	E3,E8, E11 E12,	4 (33%)

### **Categoria 3- Processo de Recrutamento**

No que concerne ao processo de recrutamento, todos os inquiridos responderam que se tratava de um processo rápido (N=12;100%):

*“ Trata-se de um processo muito rápido, o que nos beneficia muito, pois como se costuma dizer tempo é dinheiro, e nos negócios ainda mais faz sentido essa*

*expressão. Como já temos as coisas minimamente estruturadas tudo se torna mais fácil”. (E1)*

Uma grande parte das respostas aponta também no sentido de ser um processo dinâmico, (N=8; 67%) metade refere também que é um processo interativo (N=6;50%) e 2 inquiridos (17%) mencionaram a importância de ser um processo que se preocupa com questões relacionadas com a atratividade:

*“É um processo dinâmico e rápido sobretudo, isso é que importa nesta altura!” (E4)*

*“ Como recorremos bastante as parcerias que temos com faculdades, o processo acaba por ser muito dinâmico e interativo, sendo também relativamente rápido. Digo dinâmico e interativo pois envolve algumas pessoas, professores, alunos que neste caso são os nossos potenciais colaboradores, nós da empresa, e os próprios diretores de curso que fazem um trabalho imenso neste acompanhamento dos alunos!” (E7)*

*“ Procuramos sobretudo um processo rápido, e isso conseguimos que seja! Outra das coisas importantes que nos preocupamos com este processo, é que seja muito atrativo para aumentar a probabilidade de atrair melhores colaboradores. Fazemos anúncios com muita cor, procuramos sobretudo mostrar o bom ambiente que se passa na nossa empresa... Claro que tudo isto não chega, é preciso oferecer boas condições, mas nós acreditamos que oferecemos não boas, mas excelentes condições. É importante passar toda esta informação quando estamos a tentar “seduzir” alguém”. (E9)*

**Tabela 4- Processo de Recrutamento**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Percentagem (%)
Processo de Recrutamento	Rápido	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E12	12 (100%)
	Dinâmico	E1,E2,E3,E4,E6,E7,E10,E12	8 (67%)
	Interativo	E2,E3,E5,E7,E9, E10	6 (50%)
	Atrativo	E6,E9	2 (17%)

#### **Categoria 4- Fontes de Recrutamento**

Relativamente às fontes de recrutamento, verificamos que todos os inquiridos (100%;N=12) utilizam a internet para anunciar propostas de emprego:

*“Nós utilizamos um alargado conjunto de práticas para efetuarmos o recrutamento de novos colaboradores. Uma das principais práticas a que recorreremos é sem dúvida o LinkedIn, grande parte das pessoas que nos interessam estão presentes nesta rede social o que nos permite atingir um grande número de potenciais candidatos a trabalhar na nossa empresa. Utilizamos bastante os anúncios em sites de emprego onde expomos as nossas vagas e os potenciais candidatos fazem uma candidatura a essa oferta”. (E3)*

*“Exclusivamente nós fazemos o recrutamento online, o grosso do nosso recrutamento é pela plataforma do linkedin. Já tivemos parcerias com o IEFP mas sinceramente não foi benéfico para nós. Fazemos online porque a nível de custos é ótimo, recorrer a consultorias para o processo é muito muito dispendioso, e no nosso caso não faz muito sentido porque temos encontrados os perfis desejados no linkedin”. (E5)*

Para além de todas as respostas incidirem no recrutamento online, verificamos também que as universidades representam para quase todas (83%;N=10) uma importante fonte de recrutamento:

*“Uma vez que o recrutamento é feito com recursos internos, procuramos que as nossas necessidades sejam do conhecimento do maior número de pessoas possível. Para tal, regra geral, divulgamos anúncios no LinkedIn e em outras plataformas de emprego. Quando procuramos perfis mais juniores recorremos ao contacto com universidades”. (E1)*

*“Nesta empresa utilizamos várias práticas para o recrutamento, desde as mais tradicionais às mais modernas. Assim, como a área é dentro das tecnologias de IT, temos contactos estabelecidos com faculdades de referência que nos possam ceder listagens dos seus recém licenciados e vamos seguindo algumas pessoas desde a faculdade, este cuidado prévio deve-se à rápida absorção pelo mercado, portanto, importa-nos ser pioneiros no contacto. Outra forma de abordagem é a tradicional colocação de anúncios em sites e/ou plataformas mais direcionadas para a área de IT, utilizamos também as redes sociais: linkedin e facebook, para divulgar pelo máximo de pessoas as ofertas e oportunidades que temos”. (E2)*

Os eventos de networking são também uma forma de recrutar para metade dos inquiridos (50%;N=6) e apenas 1 (8%) refere que recorre a agências especializadas em recrutamento:

*“Grande parte do nosso recrutamento é realizado nas plataformas digitais, principalmente no facebook e no linkedin. Outra abordagem que tem tido bastante sucesso é a criação de eventos de recrutamento, já o fizemos em sunsets, eventos em feiras, etc, portanto, torna-se atrativo para as pessoas a participação nestes convívios que para além de terem como objetivo o recrutamento, ajudam também na criação de rede de contactos. As Universidades também nos arranjam alguns candidatos”(E6)*

*“Efetuamos quase todo o recrutamento através da internet. Em casos mais específicos onde o recrutamento é difícil, principalmente na área da informática somos muitas vezes obrigados a recorrer a consultadorias que nos trataram de todo o processo. E estas são as práticas principais, evidentemente temos outras práticas que afetam diretamente o recrutamento como por exemplo as parcerias com Universidades. Tudo isto afeta o recrutamento na medida em que se as pessoas conhecem a empresa e têm uma imagem positiva desta o processo de recrutamento fica mais facilitado”. (E5)*

**Tabela 5- Fontes de Recrutamento**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Percentagem (%)
Fontes de Recrutamento	Online	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E12	12 (100%)
	Universidades	E1,E2,E4,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E12	10 (83%)
	Networking	E5,E6,E7,E8, E9, E12	6 (50%)
	Agências de Recrutamento	E5	1 (8%)

**Categoria 5- Vantagens Fontes de Recrutamento**

Foi elaborada uma questão no sentido de perceber quais as vantagens que os inquiridos associavam às suas fontes de recrutamento utilizadas.

As respostas mostram que todos (100%;N=12) referem a rapidez e quase todos (92%;N=11) mencionam que conseguem ter acesso a vários candidatos e que tem um baixo custo:

*“A nossa forma de recrutar tem várias vantagens, e uma vez que temos colaboradores apenas focados neste processo tudo se torna mais fácil. A principal vantagem é a rapidez e a quantidade de candidatos que conseguimos angariar, como temos um planeamento prévio desde a necessidade até à contratação, temos uma maior rapidez. As fontes que utilizamos facilitam em muito a nível de tempo”. (E2)*

*“A forma que nos recrutamos poupa-nos muito tempo, e se tempo é dinheiro consequentemente também poupamos bastante dinheiro. O fato de não ter de recorrer a empresas especializadas é um importante fator a nível económico”. (E12)*

Mais de metade dos inquiridos (58%;N=7) refere também a pouca burocratização inerente ao uso das fontes de recrutamento:

*“É bastante rápido, conseguimos atingir o que pretendemos da forma que estamos a atuar. Também nos sai barato como já toquei nesse aspeto há pouco. Como utilizamos quase só plataformas online, digo isto porque também recorremos ao networking e às nossas parcerias com as universidades, e isto implica muito pouca burocracia”. (E6)*

**Tabela 6- Vantagens fontes de recrutamento**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Percentagem (%)
Vantagens Fontes de recrutamento	Rápido	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E 8,E9,E10,E11,E12	12 (100%)
	Baixo Custo	E1,E2,E3,E5,E6,E7,E8,E 9,E10,E11,E12	11 (92%)
	Acesso a vários candidatos	E1,E2,E3,E5,E6,E7,E8,E 9,E10,E11,E12	11 (92%)
	Pouco Burocrático	E1,E3,E5,E7, E9,E10, E11	7 (58%)

## **Categoria 6- Desvantagens fontes de recrutamento**

Em relação às desvantagens associadas às fontes de recrutamento, 11 dos inquiridos (92%) não apontam qualquer desvantagem associada às fontes que utilizam e apenas 1 (8%) refere que se trata de um processo com elevados custos económicos:

*“ Para já tem corrido tudo muito bem, não consigo identificar numa desvantagem inerente às fontes que utilizamos, aliás, se eu verificasse desvantagens já teria mudado todo o processo. As desvantagens estão na concorrência das grandes empresas que quase sempre conseguem atrair os melhores, não no processo em si”. (E10)*

*“ Quando somos realmente obrigados a recorrer a empresas especializadas em recrutamento, sai bastante caro! Claro que é dinheiro que compensa pois a médio longo prazo conseguimos, acredito eu recuperar esse dinheiro”. (E4)*

**Tabela 7- Desvantagens Fontes de Recrutamento**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Percentagem (%)
Desvantagens fontes de recrutamento	Não identificadas	E1,E2,E3,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E12	11 (92%)
	Custo elevado	E4	1 (8%)

## **Categoria 7- Triagem dos Candidatos**

No que concerne à triagem dos candidatos, todos os inquiridos (100%;N=12) mencionam a análise curricular como técnica privilegiada:

*“Fazemos uma análise a todos os currículos que nos chegam. De acordo com o perfil que procuramos selecionamos para a fase seguinte aqueles que na nossa opinião se enquadra melhor no lugar em questão”. (E1)*

No processo de análise curricular, metade (50%;N=6) aponta a importância de competências técnicas para passar à fase da entrevista, 4 (33%) referem que priorizam os candidatos que demonstram explicitamente no currículo terem competências pessoais, e apenas 2 (17%) apelam à experiência profissional como fator principal:

*“Ao analisar o currículo dos candidatos, temos em atenção principalmente as competências técnicas! São funções e programas muito específicos, obrigatoriamente tem de possuir conhecimentos muito muito específicos! É claro que é necessário depois confirmar todas as informações com a entrevista, no entanto através da análise curricular já é possível eliminar candidatos” (E3)*

*“Valorizo muito um currículo criativo! Quase que já ponho de parte aqueles currículos com muitas páginas tipo o europass. Quando estou perante um currículo que tem um breve resumo, que apresenta um layout apelativo, isso pode até ser enganador, no entanto eu seleciono para entrevista porque na minha visão estou logo perante alguém criativo, alguém com iniciativa para pensar fora da caixa e isso agrada-me. Valorizo muito as habilidades pessoais! “ (E10)*

*“Ao ver os currículos recebidos, vamos eliminando tendo em conta o nosso fator obrigatório, que é a experiência profissional. Valorizamos outras vertentes, mas no caso de alguém ter mais experiência em relação a outro isso é decisivo, até porque infelizmente não temos muito tempo para perder com formação” (E11)*

**Tabela 8- Triagem dos candidatos**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Percentagem (%)
Triagem dos candidatos	Análise Curricular	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E12	12 (100%)
	Competências técnicas	E3, E4, E5,E6,E9,E12	6 (50%)
	Competências pessoais	E2,E7,E8,E10	4 (33%)
	Experiência profissional	E4,E11	2 (17%)

## **Categoria 8- Técnicas de Seleção**

Todos os inquiridos (100%;N=12) mencionam usar a entrevista como técnica privilegiada para selecionar candidatos:

*“ Não há nada como a entrevista, perceber como é a forma de interação do candidato, como este tolera a pressão, se bem que não sou de todo adepto daqueles recrutadores que criam ambientes com o propósito de colocar pressão no entrevistado, a entrevista por si só já é um momento de alguma pressão, sou mais de criar ambientes que privilegiam o candidato, no sentido de o por à vontade, mas também a nossa empresa é muito descontrainda, por isso posso fazer isso. Falei no início da pressão, porque apesar de sermos descontraindos, temos alguns momentos mais complicados e eu próprio não sou fácil de lidar admito. Confesso que não preparo a entrevista, existem sempre aquelas perguntas que faço e que já estão programadas, o resto vou decidindo conforme o candidato”. Outra das vantagens é não ser necessário entrevistar candidatos à distância, fazia isso no meu anterior emprego, e é incrível que falhava muitas vezes na percepção que ficava sobre o candidato. Se calhar o problema era meu!” (E10)*

De acordo com os resultados apurados, verificou-se ainda que 3 dos inquiridos (25%) usam também dinâmicas de grupo:

*“Usamos a entrevista como método para selecionar, preferencialmente fazemos a entrevista individual, no entanto por falta de tempo, por vezes somos obrigados a utilizar dinâmicas de grupo. Fazemos estes grupos porque é possível avaliar vários candidatos em simultâneo, e até acabamos, quase que indiretamente por conseguir obter ricas informações sobre os candidatos, conseguimos avaliar as suas capacidades de comunicação, as formas de argumentação, é curioso perceber e viver o ambiente que estas dinâmicas proporcionam”. (E1)*

**Tabela 9- Técnicas de Seleção**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Percentagem (%)
Técnicas de Seleção	Entrevistas	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E12	12 (100%)
	Dinâmicas de Grupo	E1, E3, E12	3 (25%)

### **Categoria 9- Vantagens técnicas de seleção**

Todos os inquiridos (100%;N=12) referem que, através das suas técnicas de seleção conseguem recolher várias informações pertinentes do candidato e quase todos (92%N=11) mencionam o baixo custo também como vantagem:

*“O momento da entrevista permite-nos perceber várias informações acerca do candidato, principalmente a nível comportamental. É possível ouvir o seu percurso profissional e de vida, a forma como o candidato se expressa, como consegue lidar com a pressão. Com o currículo, na maior parte das ocasiões, só conseguimos verificar dados em relação à formação e um pouquinho da vida extra profissional, e a entrevista serve para avaliarmos todos os dados que constam no currículo, e perceber também algumas habilidades pessoais do candidato. É um momento de interação único, que nos permite perceber várias informações, e sobretudo informações que nos interessam. É certo que nos casos de candidatos oriundos das parcerias com universidades, nós já temos alguma informação além dos currículos, informação essa que nos chegam da instituição, professores e diretores de curso, mas entrevista é entrevista” (E6)*

*“Permite-me ter muito mais informação da pessoa. Consigo ter uma ideia e avaliar vários fatores o que é muito bom. O custo é perfeito, pois como sou eu que trato de tudo não tenho gastos associados, só o do meu tempo!” (E10)*

Três dos entrevistados (25%) dizem também que a sua forma de selecionar permite que seja um processo rápido:

*“Conseguimos obter uma vasta quantidade de informação do candidato, e conseguimos fazer isso num período temporal bastante interessante. A maior parte das empresas queixa-se que as entrevistas são muito cansativas e levam muito tempo, a nossa experiencia diz-nos que em 25 minutos conseguimos avaliar tudo o que queremos numa entrevista. Ok, tudo tudo talvez não, mas já nos permite recolher informação para sabermos se vamos selecionar ou não” (E2)*

**Tabela 10- Vantagens técnicas de seleção**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Percentagem (%)
Vantagens técnicas de Seleção	Recolha de vária informação	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E12	12 (100%)
	Baixo custo	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11	11 (98%)
	Rápido	E2,E5,E7	3 (25%)

**Categoria 10- Desvantagens técnicas de seleção**

Em relação às desvantagens 8 inquiridos (67%) mencionam que a sua forma de selecionar está sujeita ao erro de perceção, metade (50%) refere também que é um processo que leva muito tempo e 3 inquiridos (25%) não apontam qualquer desvantagem:

*“Existe sempre a probabilidade de haver o erro percetivo, somos humanos e por vezes somos induzidos em erro, isso é perfeitamente normal que aconteça. Por vezes até estamos a ter uma ideia da pessoa em questão, e mais tarde verificamos que não passou de uma mera visão. Geralmente quando ocorre a entrevista, é o primeiro contacto com a pessoa, e podemos ficar com uma impressão errada!” E2)*

*“ Confesso que quando estou em entrevistas, no final do dia estou estourado! As entrevistas requerem muito tempo, e isso é claramente uma desvantagem, mas quanto a isso acho que não há muito a fazer. Para que seja um processo com qualidade, é fundamental que se leve o tempo necessário, senão fazia as minhas escolhas a toa e logo se via no que dava” (E4)*

*“ Não tenho desvantagens a apontar! É um processo normal! (E6)*

**Tabela 11- Desvantagens técnicas de seleção**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Percentagem (%)
Desvantagens Técnicas de Seleção	Erro percetivo	E1,E2,E3,E5,E7, E9,E10,E12	8 (67%)
	Muito demorado	E1,E3,E4, E9, E10, E12	6 (50%)
	Sem desvantagens	E6, E8,E11	3 (25%)

### **Categoria11- Constrangimentos na atração de colaboradores**

No que diz respeito aos constrangimentos que os inquiridos podiam sentir na hora de atrair possíveis colaboradores, metade (50%;N=6) aponta a fraca capacidade financeira:

*“ É complicado competir com as outras empresas com melhores recursos em relação a nós, acredito que o ambiente de trabalho que oferecemos é único e muito pouco visto em Portugal, no entanto no que toca a condições financeiras, ainda não conseguimos oferecer aquilo que as maiores empresas oferecem. É natural, e compreendo perfeitamente que quem tem posição para optar, e digo isto porque geralmente quem tentamos atrair tem muito valor e posição para escolher, pois existem várias ofertas para as áreas em questão, que opta por empresas que oferecem condições salariais mais interessantes do que as que conseguimos oferecer. Estamos a falar, que por vezes as outras empresas podem pagar aquilo que nós pagamos, mais 50 % desse salário e em relação a isso o que podemos fazer? Infelizmente nada! (E1)*

Quatro inquiridos (33%) referem também a pouca visibilidade no mercado, 3 inquiridos (25%) constataam a forte competitividade das outras organizações e apenas um inquirido (8%) não aponta qualquer constrangimento na atração de colaboradores:

*“O facto de não termos a visibilidade no mercado de outras empresas é sem dúvida um constrangimento. Determinadas empresas pela sua dimensão e pelo trabalho que desenvolveram ao longo do tempo já são conhecidas das pessoas o que facilita sempre a atração de colaboradores. Nós por enquanto ainda não temos a visibilidade nem o reconhecimento necessário no mercado para facilmente atrair colaboradores. É sempre muito complicado quando temos de competir com grandes empresas” (E6)*

*“Os constrangimentos estão por todo o mercado, em várias áreas de negócio, seja em startups, seja em empresas com maior dimensão e estruturação. Obviamente temos na concorrência empresas multinacionais e com condições bastante atrativas, mas creio que cada vez mais as pessoas valorizam uma equipa jovem, bom ambiente de trabalho, flexibilidade, que a empresa patrocine eventos e ou outros benefícios” (E2)*

*“Nunca tivemos problemas em atrair os colaboradores pretendidos, até agora corre tudo bem. Acredito que o trabalho que desenvolvemos sobretudo no recrutamento é fundamental, conseguimos bons resultados, e por isso que digo que não temos problemas em atrair os colaboradores pretendidos, mas confesso que posteriormente não é fácil de os reter, mas isso está relacionado com a competitividade cada vez mais intensa do mercado não só em Portugal mas vinda do estrangeiro, e cada vez mais os jovens não tem problemas em alinhar nestas aventuras fora do País, até porque acreditam mais na progressão de carreira lá fora do que em Portugal, essa é a ideia com que fico cada vez mais. (E10)*

**Tabela 12- Constrangimentos na atração de colaboradores**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Porcentagem (%)
Constrangimentos na atração de colaboradores	Fraca capacidade financeira	E1, E3,E4,E9,E11,E12	6 (50%)
	Pouca visibilidade no mercado	E3, E5, E6, E7	4 (33%)
	Competição de outras organizações	E2, E8, E9	3 (25%)
	Nada de Constrangimentos	E10	1 (8%)

**Categoria 12- Competências pessoais mais valorizadas**

No que concerne às competências pessoais mais valorizadas pelo recrutador da startup, todas as respostas (100%;N=12) mostram a importância do trabalho em equipa, da disponibilidade e responsabilidade:

*“Valorizamos pessoas que saibam trabalhar em equipa, que não sejam isoladas e que não pensem que só as suas ideias é que são válidas. De hoje em dia o trabalho encontra-se muito mais interligado, até se fala muito do trabalho em rede, é quase impensável nos dias que correm haver um trabalho completamente individual e isolado. É também importante que as pessoas esteja disponíveis para vestir a camisola, por vezes é preciso horas extras quando existem aqueles picos em determinados momentos. Sobretudo isso, pessoas com disponibilidade, que consigam criar bom ambiente em equipa e que sejam responsáveis e que assumam o compromisso a 1000 por cento!” (E2)*

*“ Existe uma frase recente que eu gosto muito que é, “ contrate carater e treine habilidades”, esta frase diz muito da nossa filosofia aqui na empresa. Claro que por vezes tenho mesmo de recorrer a pessoal especificamente especializado, mas dou muito valor ao carater da pessoa. Trabalho em equipa, capacidade de comunicar e de passar facilmente a mensagem, respeito pelo*

*outro, mostrar gosto em desempenhar a função, ser capaz de estar disponível para a empresa, pessoas com forte sentido de responsabilidade, para mim isso diz muito! (E6)*

*“Aqui é indispensável o trabalho em equipa, a responsabilidade de assumir tarefas, a disponibilidade para trabalhar independentemente de tudo!” (E12)*

De seguida às 3 competências, trabalho em equipa, responsabilidade e disponibilidade que foram valorizadas por todos os recrutadores, verificamos que 7 inquiridos (58%) valorizam também competências relacionadas com a comunicação, metade (50%) aponta importância à capacidade de adaptação, e 3 (25%) falam da criatividade e dinamismo:

*“Estamos na era que cada vez mais se fala de competências pessoais, o que eu acho muito bem, pois não é só um canudo que conta, nem é isso que faz um bom profissional e sobretudo um bom humano. De hoje em dia é muito importante trabalhar e equipa e respeitar o trabalho de todos, e mostrarem-se disponíveis não só pelo facto de por vezes trabalhar mais um pouco, mas terem disponibilidade de ajudar o outro. Depois claro, aquelas coisas básicas que acho que nem preciso de tocar nelas, nós aqui damos muita autonomia, mas preciso que da parte dos meus colaboradores estes sejam responsáveis. Valorizo muito também a capacidade de comunicação, obvio que nem todos nascemos com capacidades iguais de comunicação, existem os que estão mais à vontade do que outros, isso é normal. Por vezes fazemos apresentações da nossa empresa em eventos, e quando eu não posso nomeio colaboradores, e quando digo colaboradores pode ir mesmo qualquer um, por isso a capacidade de comunicar aqui é importante” (E4)*

*“ Na realidade atual temos de fazer constantes adaptações, fruto das mudanças que existem um pouco por todo o lado, e quem não tem a aptidão de se ajustar, neste momento está fora do barco. Para nós é um fator muito importante ter estas características de adaptação, não menos importantes a capacidade de trabalhar em equipa, o saber comunicar em diversas circunstâncias, responsabilidade no que se vai fazer e a disponibilidade para se envolver em tudo o que for necessário!” (E7)*

*“Valorizamos acima de tudo pessoas que demonstrem uma forte capacidade para trabalhar em equipa, sejam responsáveis e criativos. Estas são as competências que consideramos fundamentais quando efetuamos a seleção de um candidato. Se um candidato não tiver este conjunto de características muito dificilmente se consegue enquadrar na nossa empresa e na nossa dinâmica de trabalho porque nós damos bastante autonomia às pessoas na forma como desempenham a sua função. Apreciamos bastante também de comunicar, a responsabilidade*

*demonstrada, a forma como se mostram disponíveis para abraçar os projetos. Pessoas que não se prendam muito aos problemas e que sejam dinâmicas!” (E9)*

**Tabela 13- Competências pessoais mais valorizadas**

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Porcentagem (%)
Competências pessoais mais valorizadas	Trabalho em equipa/responsabilidade disponibilidade	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E12	12 (100%)
	Capacidade de comunicação	E1,E3,E4,E7,E9,E11,E12	7 (58%)
	Capacidade de adaptação	E1,E5,E7,E8,E10,E11	6 (50%)
	Criatividade/Dinamismo	E1, E5,E9	3 (25%)

## **Capitulo V – Discussão de Resultados**

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos, que estão organizados por categoria, resultantes da análise de conteúdo feita.

Em relação ao tipo de recrutamento utilizado, verificamos que o recrutamento externo é o mais utilizado, sendo também utilizado o recrutamento misto (interno e externo) nos casos em que a realidade da empresa permite que isso aconteça, ou seja, quando tem estrutura e colaboradores internos capazes de ocupar funções que estão em falta recrutam internamente, quando não conseguem obter esses colaboradores internamente também recorrem ao recrutamento externo.

As realidades das organizações são únicas, possuem visões, estruturas e estratégias diferentes umas das outras, assim não existe um tipo de recrutamento mais certo ou errado, sendo o recrutamento utilizado escolhido mediante a realidade e as necessidades da empresa tal como refere Bilhim (2009).

Constatamos então que grande parte não tem dimensão nem colaboradores para poderem fazer recrutamento internamente, sendo obrigados a recrutar externamente. Uma pequena parte menciona recrutar internamente, no entanto, por vezes não conseguem responder às necessidades apenas com esse método, sendo obrigados a utilizar também o recrutamento externo, como menciona Chiavenato (2010) que o recrutamento interno deve ser complementado com o externo quando as necessidades não são satisfeitas.

No que diz respeito à importância atribuída ao planeamento do processo de recrutamento, grande parte dos resultados vão de encontro ao que refere Camara e seus colaboradores (2007), ou seja, verifica-se o cuidado em desenhar um perfil que se considere adequado para a função que se pretende recrutar, assim como ter bem em conta quais as reais condições que a organização pode oferecer, pacote salarial, possibilidade de progressão, o horário de trabalho.

Apesar de grande parte dos resultados apontarem para a importância do planeamento do processo de recrutamento, encontramos respostas congruentes com Swain e Brown (2009) onde se constata uma desvalorização em relação ao processo de recrutamento, não sendo atribuída importância à forma de recrutar, verificando-se mesmo que o processo por vezes é feito sem nenhuma linha orientadora.

No que concerne ao processo de recrutamento, os resultados mostram que todos se preocupam com a rapidez do processo como sugere Grabara e colaboradores (2016). Algumas respostas apontam também no sentido de ser um processo dinâmico e interativo, com o avanço da internet foi possível criar modelos de recrutamento cada vez mais tecnológicos, tornando-se as redes sociais fortes aliadas para quem efetua o recrutamento (Castells, 2007). Alguns resultados apontam também para um processo com forte preocupação com questões relacionadas com a atratividade, por exemplo, na elaboração de anúncios existe o cuidado de tornar os anúncios apelativos, de reunir o máximo de informação relevante sobre a função assim como as condições adjacentes à proposta com o intuito de aumentar a probabilidade de atrair os colaboradores desejados (Amstrong, 2009).

Quanto às fontes de recrutamento utilizadas, verificamos a prevalência, sem exceção do recrutamento online, o avanço da internet, o uso massificado das redes sociais permite às organizações terem mais facilidade na obtenção de perfis. O uso das redes sociais como linkedin e o facebook mostram-se como fontes de recrutamento privilegiadas como refere Dhamija (2012). Verifica-se também a inclusão de parcerias com universidades no processo de recrutamento, visando aqui a obtenção de perfis muito específicos. Este método é cada vez mais utilizado, existe uma aproximação crescente entre instituições de ensino e empresas, e neste estudo verifica-se que esta interação traz grandes vantagens e resultados para a organização como afirma Chiavenato (2010). As empresas que mencionaram usar este método, assumem uma relevante satisfação perante o mesmo. O networking é também, segundo este estudo uma importante fonte de recrutamento. O uso deste método relativamente recente, torna o processo mais informal e atrativo segundo os utilizadores, que o realizam em eventos, almoços, jantares e até mesmo em sunsets.

Verificou-se também, especificamente em apenas um inquirido o recurso a agências de recrutamento. Neste caso essa necessidade resulta da dificuldade de encontrar colaboradores para uma área muito específica, e quando isso acontece geralmente recorre-se a empresas especializadas em recrutamento como afirma Keshav (2013).

No que diz respeito às vantagens associadas às fontes de recrutamento utilizadas, os resultados mostram que todos os inquiridos mencionam a rapidez como uma vantagem, resultado esse que não é congruente com a literatura consultada, uma vez que todos

utilizam fontes de recrutamento externo, e o estado de arte diz-nos que recorrer ao recrutamento externamente é um processo demoroso, tal como menciona por exemplo Sousa e seus colaboradores (2006). Outros resultados apurados, mostram que quase todas as respostas referem o baixo custo e o acesso a vários candidatos como vantagens. Apesar de estarmos perante uma realidade de recrutamento externo, e a literatura referir que geralmente o recrutamento externo implica custos elevados, as fontes utilizadas são maioritariamente online, eventos de networking e parcerias com faculdades, e as respostas encontradas mostram-nos que não existem grandes custos associados a estas fontes. Como afirma Castells (2007), o recrutamento online (facebook e linkedin) não implica grandes custos associados e através destas redes é possível abranger vários candidatos. Algumas respostas também mencionam que parcerias com faculdades e o recrutamento através de fontes online proporcionam um processo pouco burocrático, indo de acordo com os seguintes autores: (e.g., Chievenato,2010; Dhamija, 2012).

Em relação às desvantagens inerentes às fontes de recrutamento, apenas constatamos uma desvantagem, o custo elevado, desvantagem essa que está associada à única organização que recorre a empresas externas para fazer o recrutamento. Estamos perante um método que garante grande eficácia no processo, no entanto associa custos elevados como afirma Keshav (2013).

Para realizar a triagem dos candidatos, os resultados mostram a técnica de análise curricular como primordial, sendo usada por todos os inquiridos. Embora seja uma técnica interessante para filtrar candidatos numa primeira fase, raramente é utilizada para seleccionar candidatos definitivamente, as respostas obtidas apontam no sentido de ser importante para eliminar candidatos, pois é possível avaliar vários elementos essenciais, como a experiência profissional, a formação e algumas competências pessoais, no entanto para seleccionar definitivamente os inquiridos recorrem a outras técnicas de seleção como, indo de encontro à visão de Gomes e seus colaboradores (2008).

Os principais resultados em relação às fontes de seleção, verificamos que a entrevista é o método mais utilizado por todos, com prevalência para a entrevista individual (Robertson & Smith, 2001), sendo conduzida de uma forma semiestruturada e estruturada, sendo adaptada de acordo com as intenções do entrevistador (Taylor, 2007). Apesar das entrevistas individuais serem privilegiadas, algumas respostas apontam para

realização de dinâmicas de grupo, principalmente quando existe falta de tempo e quando se pretende observar comportamentos em grupo, como a capacidade de argumentação e a comunicação como vai de encontro à literatura consultada (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Romain e Bacus, 2008).

De acordo com as respostas obtidas em relação às vantagens inerentes às técnicas de seleção, e uma vez que todos mencionaram usar a entrevista como primordial, constatamos que o uso desta técnica tem como principal vantagem e torna-se especialmente pertinente, devido à possibilidade de recolha de múltiplas informações (Kaplan & Sacuzzo, 2013). Apesar de nada constar na literatura consultada, uma importante vantagem mencionada neste estudo foi o baixo custo uma vez que quase todas as respostas assim o constata. Algumas respostas mostram a rapidez como vantagem, sobretudo para os inquiridos que referem usar também as dinâmicas de grupo (Romain e Bacus, 2008).

Em relação às desvantagens adjacentes às técnicas de seleção utilizadas, os resultados assumem o erro perceptivo como a principal desvantagem. Apesar de ser consensual nas respostas encontradas que a entrevista permite a possibilidade de avaliar o entrevistado em múltiplos aspetos, e que é essencial para conhecer melhor o candidato, depende sempre da interpretação que o recrutador faz da situação, isso torna o processo um pouco subjetivo e sujeito a erros de interpretação do entrevistador conforme refere Robertson e Smith (2001). Ainda segundo Robertson e Smith (2001), uma das grandes desvantagens em relação à entrevista é a demora do processo, e isso foi referido por metade dos inquiridos que utilizam a entrevista individual. Uma pequena parte dos inquiridos não referem desvantagens, contrastando com os autores supramencionados.

No que concerne aos constrangimentos, verificamos que a fraca capacidade financeira, a impossibilidade de praticar bons salários sobretudo se torna o principal constrangimento para atrair colaboradores, algumas respostas apontam também no sentido da pouca visibilidade, ou seja ainda não existe o reconhecimento por parte do mercado para que exista a vontade e a ambição de trabalhar naquela determinada organização e por fim a concorrência das outras organizações, que vai de encontro ao que se referiu anteriormente, ou seja, as grandes organizações conseguem proporcionar condições que estas empresas ainda não conseguem, o que se torna fundamental para um colaborador quando está na iminência por exemplo de fazer uma escolha.

Não foi encontrado na literatura consultada esta questão dos constrangimentos na atração de colaboradores, no entanto pareceu-nos pertinente abordar esta questão, e incluí-la no guião de entrevista.

Finalmente, os resultados obtidos mostram que as principais competências pessoais valorizadas são a capacidade de trabalhar em equipa, a responsabilidade e a disponibilidade. As respostas mostram que cada vez mais as empresas diferenciam os colaboradores pela disponibilidade que demonstram ter e que deveras tem perante as tarefas organizacionais, pela capacidade de trabalho em equipa, de saber articular e respeitar as opiniões dos colegas e de ter a capacidade de assumir responsabilidades. Estes resultados estão de acordo com o que é referido por diversos autores.

Os resultados também dão importância à capacidade de comunicação, à capacidade de adaptação, ao dinamismo e à criatividade. Estes resultados mostram-se congruentes com vários autores: (Andrews & Higson, 2008; Bennett, 2002; Shuayto, 2013; Robles, 2012).

Com as respostas apuradas podemos assumir que as competências pessoais cada vez mais assumem importância no processo de recrutamento e seleção, sendo importantes para distinguir e diferenciar colaboradores, onde os colaboradores que possuem as competências que foram referidas partem em vantagem em relação a outros.

## **Capitulo VI – Conclusão**

Este estudo teve como principal objetivo identificar as práticas de recrutamento e seleção utilizadas pelas startups, especificamente perceber quais os métodos utilizados no recrutamento e as técnicas de seleção. Uma vez que atualmente as competências pessoais assumem uma importância relevante no mundo organizacional, achou-se pertinente também perceber quais as competências transversais mais valorizadas pelo responsável do recrutamento e seleção das startups. Foi ministrado um guião de entrevista no sentido de obter informações que fossem de encontro aos objetivos deste estudo. Participaram 12 responsáveis dos processos de recrutamento e seleção de empresas consideradas startups sediadas na zona norte do País.

Globalmente, é possível constatar que os principais resultados apontam que a maioria das empresas pratica o recrutamento externamente, sobretudo devido à falta de colaboradores internos que pudessem ser recrutados para uma determinada função em falta. É possível também constatar que existe forte preocupação para planejar o processo de recrutamento e seleção por parte da maioria dos inquiridos, no entanto uma minoria menciona que é um processo que, para a realidade das empresas em questão não necessita de planeamento. O processo de recrutamento, as respostas mostram que todos procuram procedimentos que sejam os mais rápidos possíveis. As fontes de recrutamento online assumem-se como as principais formas de recrutar, principalmente redes sociais e profissionais, como é o caso do facebook e do linkedin. As parcerias com as universidades assumem também ser uma importante fonte de acordo com os resultados. As vantagens associadas às fontes de recrutamento utilizadas, segundo os resultados mostram que permitem que seja um processo rápido, de baixo custo e que é possível atingir vários candidatos. Em relação às desvantagens, a principal conclusão é que apenas quem contrata empresas externas para fazer o recrutamento menciona que é um processo caro, sendo que neste estudo apenas um inquirido recorre a esse tipo de serviços, todos os outros não associam desvantagens. A análise curricular mostra-se como técnica principal para triar os candidatos, e no que concerne às técnicas de seleção denotamos a prevalência do uso da entrevista individual, sendo que alguns casos é possível verificar o recurso a dinâmicas de grupo, sobretudo quando é pretendido avaliar comportamentos específicos. É possível verificar pelas respostas que as vantagens associadas às entrevistas são a recolha de várias informações sobre o candidato, o baixo custo, e no caso dos que recorrem a dinâmicas de grupo mencionam também o tempo que poupam com estas dinâmicas. Em relação às desvantagens o principal

resultado é o erro perceptivo inerente as estas técnicas, tanto no caso da entrevista individual como nas dinâmicas de grupo. No que diz respeito aos constrangimentos na atração de colaboradores, a fraca capacidade financeira e a competitividades das outras organizações mostram-se como os principais obstáculos. Finalmente, os resultados mostram-nos que o trabalho em equipa, a disponibilidade e a responsabilidade são as competências pessoais mais valorizadas pelos recrutadores das startups.

Os resultados apurados neste estudo são congruentes com vários autores (e.g. Bilhim, 2009; Andrews & Higson, 2008; Bennett, 2002; Shuayto, 2013; Robles, 2012; Robertson e Smith, 2001; Romain e Bacus, 2008; Kaplan & Sacuzzo, 2013; Taylor, 2007; Gomes et al., 2008; Keshav, 2013; Chievenato, 2010; Dhamija, 2012; Castells, 2007; Amstrong, 2009; Grabara et al., 2016; Swain e Brown, 2009; Camara et al., 2007)

Este estudo torna-se especialmente pertinente, porque apesar da temática relativa ao recrutamento e seleção ser bastante estudada, não há estudo desse tema em startups. Apesar de todos os aspetos positivos, existiram constrangimentos, sobretudo na realização das entrevistas, devido à dificuldade de agendamento com as empresas.

Estudos futuros sobre esta temática nas startups deveriam constituir uma amostra mais alargada, e deveriam ser usadas metodologias quantitativas e qualitativas.

Concluindo, com o presente estudo foi possível perceber os procedimentos de recrutamento e seleção usados nas startups, e sobretudo foi possível constatar que existe planeamento deste processo nestas organizações tão especiais e diferentes em relação as outras.

## **Referências Bibliográficas**

Almeida, Filipe – Gestão de Recursos Humanos, adaptado de Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe; Almeida, Filipe, Introdução à Gestão de Organizações. 3ª Edição. 2011. Porto.

Andersén, J. (2011), “Strategic resources and firm performance”, Management Decision, Vol. 49 No. 1, pág. 87-98.

Andrews, J., Higson, H. (2008). Graduate employability, “soft skills” versus “hard” business knowledge: A european study. Higher Education in Europe, 33, 411-422.

Anghel, M., Jaradat, M., Gherman, C., Gabrea, R. (2015), The Place and the Importance of Human Resources in Secondary Education. Valahian Journal of Economic Studies, 6.1, 87-92;

Armstrong, M (2006), Strategic HRM: The key to improved business performance, CIPD, London

Armstrong, M. (2009), Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice, London: Kogan Page Ltd.

Bagul, B., (2014), Recruitment and Selection Process at Rathi Transpower Private Limited, Pune. Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives, Pezzottaite Journals, Volume 3, Number 4;

Bardin, L. (2008). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Bennett, R. (2002). Employers’ demands for personal transferable skills in graduates: a content analysis of 1000 job advertisements and an associated empirical study. Journal of Vocational Education and training, 54, 457-476.

Bilhim, J. A. F. (2009). Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 4.ª Edição, Universidade Técnica de Lisboa.

BLANK, S. & DORF, B., “The Startup Owner’s Manual”. 571 páginas. 2012

Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P., (eds), The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford, Oxford University Press

Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New Work: Jonh Wiley

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J., (2007) Novo Humanator - Nova Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote

Cançado, V., Moraes, L., & Moura da Silva, E. (2006). Comportamento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: O caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(3), 11-37.

Castells, M. (2007). *A Galáxia Internet. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Ceítal, M. (2006), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Elsevier.

Chiavenato, I. (2010), *Gestão de Pessoas*, 3.<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora

Child, J. (2005). *Organization. Contemporary principles and practice*. England: Blackwell.

Chow, I. Teo, S.(2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pac J Management*. pág: 53–72

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.<sup>a</sup> Edição, Edições Sílabo.

Denisi, A. S. 2005. *Human resource management*. 2 nd ed. Boston: Houghto, Mifflia.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1-28). London: Sage Publications.

Dhamija, P. (2012), *E-Recruitment: A Roadmap Towards E-Human Resource Management*, *Journal of Arts, Science & Commerce*.

Emerald, G. (2010). "Are you asking the right questions?: Peter Drucker's strategic thinking". *Strategic Direction*. Vol. 26 N°10.

- Esteves, M. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português. Dissertação de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa..
- Ferguson, J. (2010). An overview and discussion of research supporting the concept of a generic ‘soft’ skills framework in tertiary education towards bridging the gap between education and employment. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 8, 59-74.
- Gomes, J. F., M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, C. C. Cardoso e C. A. Marques (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Grabara, J. K., Kot, S., & Pigoń, Ł. (2016). Recruitment process optimization: chosen findings from practice in Poland. *Journal of International Studies Vol, 9(3)*.
- Janesick, V. (2000). The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations, and crystallization. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *The 89 handbook of qualitative research* (pp. 379-400). Thousand Oaks, California: Sage Pub.
- Just, C. (2011), “A Review of Literature on the General Factor of Personality”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 50, pp. 765–771.
- Kaplan, R. M. e D. P. Sacuzzo (2009), *Psychological Testing: Principles Applications and Issues*, Wadsworth, Seventh Edition, Belmont.
- Keshav, P., (2013), *Internal Sources And Methods Of Recruitment*
- Mahapatro B. (2010). *Human Resource Management*, New Age: New Delhi
- Marras, J. (2007). *Administração de recursos Humanos*. S. Paulo: Futura.
- MAURYA, A., “*Running Lean*”.2nd ed. Califórnia: O’Reilly, 2012.
- McCrae, R. e O. John (1992), “An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications”, *Journal of Personality*, Vol. 41, pp. 175–215.
- Mitchell, G. W., Skinner, L. B., & White, B. J. (2010). Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. *Delta Pi Epsilon Journal*, 52, 43-53.

- Monteiro, L. (2009). O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal. Tese de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.
- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (pp. 211-266). San Francisco: JosseyBass Inc.
- Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos*, 3.<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pilbeam, S. e M. Corbridge (2006), *People Resourcing: Contemporary Hrm in Practice*, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Proença, M.T.V.C. e E.T.V. Oliveira (2008), "From Normative to Tacit Knowledge: CVs Analysis in Personnel Selection", *Employee Relations*, Vol.31, Nº 4, pp. 427–447.
- RIES, E., "Welcome to the success factory", *Management Today*, p48., 2012
- Robertson, I. T. e M. Smith (2001), "Personnel Selection", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, Nº 4 pp. 441–472.
- Robinson, J. S., & Garton, B. L. (2008). An assessment of the employability skills needed by graduates in the College of Agriculture, Food and Natural Resources at the University of Missouri. *Journal of Agricultural Education*, 49, 96-105.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75, 453-465.
- Rodrigues, E. (2011), *Testes Psicotécnicos, Gabinete de Imagem e Relações com o Exterior, Bolsa de Emprego da Faculdade de Ciências, Universidade do Porto*.
- Romain, C. e A. Bacus (2008), *Testes de Avaliação Pessoal e Profissional*, Mem Martins: Publicações Europa América.
- Shameem, A. Khan, B. (2012). "A Study on the Emerging Dimensions of Strategic HRM in Different Subsectors of IT Industry". *The IUP Journal of Management Research*. Vol. 11, Nº2
- Shuayto, N. (2013). Management skills desired by business school deans and employers: an empirical investigation. *Business Education & Accreditation*, 5, 93-105.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

Ulrich, D. (1998). “A New Mandate for Human Resources”. *Harvard Business Review*. Vol. 76, Nº1. Pág. 124-135.

Swain, Ann & Brown, Jane. N (2009). *The Professional Recruiter’s Handbook: Delivering Excellence in recruitment Practice*. Kogan page Limited, USA.

Taylor, I. (2007), *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development*, London: Kogan Page Ltd.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, Seventh ed. Essex: Pearson Education Limited.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6ª Ed.). México: McGraw-Hill.

## **Anexos**

## Anexo A- Guião de Entrevista

### Questionário

#### Processo de Recrutamento e Seleção

Esta Dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Este estudo pretende perceber de que forma estão as empresas consideradas startup a delinear o seu processo de Recrutamento e Seleção, assim como as técnicas que usam e quais as competências pessoais que mais valorizam.

Desde já, o meu muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração!

Para iniciar, gostaria por favor que respondesse às seguintes questões:

#### Caracterização Sociodemográfica do/a Participante

<b>Sexo</b>	Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>
<b>Idade</b>	
<b>Estado Civil</b>	Casado/a <input type="checkbox"/> Solteiro/a <input type="checkbox"/> Divorciado/a <input type="checkbox"/> Viúvo/a <input type="checkbox"/>
<b>Área de Formação</b>	
<b>Experiencia profissional na função</b>	

## **Guião de Entrevista**

- 1- Vou começar esta entrevista perguntando qual o tipo de recrutamento que utilizam para atrair possíveis colaboradores?
- 2- Consideram importante traçar um plano para delinear a estratégia de Recrutamento?
- 3- Como descrevem o vosso processo de recrutamento?
- 4 - Quais as fontes de recrutamento que utilizam?
- 5- Quais as vantagens da utilização dessas fontes?
- 6- Quais as desvantagens da utilização dessas fontes?
- 7- Depois de realizada a fase de recrutamento, como é feita a triagem dos candidatos?
- 8- Que técnicas são usadas para seleccionar os candidatos?
- 9- Quais as vantagens do uso dessas técnicas?
- 10- Quais as desvantagens do uso dessas técnicas?
- 11- Constatando que as startups numa fase inicial são marcadas por instabilidade e incerteza, que constrangimentos podem existir na atração de futuros colaboradores?
- 12- Para finalizar, quais as competências pessoais que mais valorizam na hora de seleccionar os candidatos?

## **Anexo B – Consentimento Informado**

### **Participação em Estudo**

No âmbito da Tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pretende-se estudar as “Práticas de Recrutamento e Seleção nas Startups”.

Para tal, será realizada uma Entrevista Individual e aplicado um Inquérito Sociodemográfico aos que exercem funções relativas ao recrutamento e seleção.

Neste sentido, solicitamos a sua livre participação neste estudo, sendo que todos os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade e anonimato.

Para qualquer informação não hesite em contactar pelo telemóvel 916089559 ou por email:

Vítorhugo.fernandes.m@gmail.com

Agradecemos a sua colaboração e disponibilidade.

#### Consentimento Informado

Eu, \_\_\_\_\_

Declaro que aceito participar no estudo sobre “Recrutamento e Seleção: As Práticas de Recrutamento e Seleção nas Startups”, no âmbito da Tese de Mestrado de Vítor Fernandes, aluno do 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

O Participante,

\_\_\_\_\_

O aluno investigador,

\_\_\_\_\_

Porto, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

## Anexo C- Grelha Vertical

<b>E- Sexo: Idade: Área de Formação: Experiencia Profissional na Função:</b>			
Categoria	Código	Subcategorias	Frases ilustrativas
<b>Tipos de Recrutamento</b>	A1	Recrutamento Externo	
		Recrutamento Misto	
<b>Importância do Plano de Recrutamento</b>	A2	Muito importante	
		Não importante	
<b>Processo de Recrutamento</b>	A3	Rápido	
		Dinâmico	
		Interativo	
		Atrativo	
<b>Fontes de Recrutamento</b>	A4	Online	
		Universidades	
		Networking	
		Agências de Recrutamento	
<b>Vantagens das Fontes de Recrutamento</b>	A5	Rápido	
		Baixo Custo	
		Acesso a vários candidatos	
<b>Desvantagens das Fontes de Recrutamento</b>	A6	Não identificadas	
		Custo elevado	
<b>Triagem dos candidatos</b>	A7	Análise Curricular	
		Competências técnicas	
		Competências pessoais	
		Experiência profissional	
<b>Técnicas de seleção</b>	A8	Entrevista	
		Dinâmicas de Grupo	

<b>Vantagens das Técnicas de seleção</b>	<b>A9</b>	Recolha de vária informação	
		Baixo Custo	
		Rápido	
<b>Desvantagens das Técnicas de Seleção</b>	<b>A10</b>	Erro Percetivo	
		Muito demorado	
		Sem desvantagens	
<b>Constrangimentos na atração de colaboradores</b>	<b>A11</b>	Fraca capacidade financeira	
		Pouca visibilidade no mercado	
		Competitivade de outras organizações	
		Sem Constrangimentos	
<b>Competências pessoais mais valorizadas</b>	<b>A12</b>	Trabalho em Equipa/Responsabilidade/ Disponibilidade	
		Capacidade de comunicação	
		Capacidade de adaptação	
		Criatividade/ dinamismo	

## Anexo D- Grelha Transversal

<b>Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	<b>N(%)</b>
<b>Tipos de Recrutamento</b>	A1	Recrutamento Externo		
		Recrutamento Misto		
<b>Importância do Plano de Recrutamento</b>	A2	Muito importante		
		Não importante		
<b>Processo de Recrutamento</b>	A3	Rápido		
		Dinâmico		
		Interativo		
		Atrativo		
<b>Fontes de Recrutamento</b>	A4	Online		
		Universidades		
		Networking		
		Agências de Recrutamento		
<b>Vantagens das Fontes de Recrutamento</b>	A5	Rápido		
		Baixo Custo		
		Acesso a vários candidatos		
<b>Desvantagens das Fontes de Recrutamento</b>	A6	Não identificadas		
		Custo elevado		
<b>Triagem dos candidatos</b>	A7	Análise Curricular		
		Competências técnicas		
		Competências pessoais		
		Experiência profissional		
<b>Técnicas de seleção</b>	A8	Entrevista		
		Dinâmicas de Grupo		
<b>Vantagens das Técnicas de seleção</b>	A9	Recolha de vária informação		
		Baixo Custo		
		Rápido		

<b>Desvantagens das Técnicas de Seleção</b>	<b>A10</b>	Erro Percetivo		
		Muito demorado		
		Sem desvantagens		
<b>Constrangimentos na atração de colaboradores</b>	<b>A11</b>	Fraca capacidade financeira		
		Pouca visibilidade no mercado		
		Competitivade de outras organizações		
		Sem Constrangimentos		
<b>Competências pessoais mais valorizadas</b>	<b>A12</b>	Trabalho em Equipa/Responsabilidade/ Disponibilidade		
		Capacidade de comunicação		
		Capacidade de adaptação		
		Criatividade/ dinamismo		