



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Como é que a Literatura Aborda as Práticas de
Atração, Retenção e Desenvolvimento no Contexto
das Start-ups: Uma Revisão Sistemática de Literatura

Tiago Barros Arcanjo

Católica Porto Business School
Setembro 2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Como é que a Literatura Aborda as Práticas de
Atração, Retenção e Desenvolvimento no Contexto
das Start-ups: Uma Revisão Sistemática de Literatura

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Tiago Barros Arcanjo

sob orientação de
Professora Doutora Eva Dias Oliveira
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
Setembro 2021

Resumo

O presente trabalho tem como principal objetivo responder à questão de investigação sobre o modo como a literatura apresenta as práticas de atração, retenção e desenvolvimento em start-ups. Para tal, efetuou-se uma revisão sistemática da literatura (RSL), envolvendo uma amostra de 14 artigos eleitos de acordo com o protocolo da RSL, e sujeitos ao método de análise de conteúdo. Assim, foi possível selecionar, interpretar, sintetizar e analisar os resultados dos estudos realizados sobre o presente tema, nos últimos 5 anos. Os resultados revelam as dificuldades e desafios impostos pelas características específicas de uma start-up, salientando a necessidade de investir em práticas diferenciadas de atração, retenção e desenvolvimento, através da implementação e manutenção de processos e estratégias inovadores. Tais como, estratégia de *total reward*, *hybrid work*, horário flexível, férias extra, entre outros. O desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores revela também ser essencial para a sustentabilidade e crescimento de uma start-up, nomeadamente através de oportunidades de formação, na inclusão em equipas robustas, e na gestão de carreiras ajustada às necessidades e objetivos de cada profissional.

Palavras-chave: Start-ups; Atração; Retenção; Desenvolvimento

Abstract

This study has as its main objective to answer how literature presents the practices of employee attraction, retention and development in start-ups. With this, a systematic literature review (SLR) was conducted, involving a sample of 14 articles, in accordance to the SLR protocol. These were subjected to a content analysis method and it was possible to select, interpret, synthesize and analyze the results of studies carried out within this topic and within the last 5 years. The results reveal difficulties and challenges imposed by the specific characteristics of a start-up, highlighting the need to invest in differentiation practices of employee attraction, retention, and development, through the implementation and maintenance of innovative processes and strategies. These could be: a total reward strategy, hybrid work, flexible hours, extra vacations, among others. The continuous development of employees' skills is also essential for the sustainability and growth of a start-up, namely through training opportunities, inclusion in robust teams, and career management adjusted to the needs and goals of each professional.

Keyword: Start-up; Employee attraction; Employee Retention; Employee Development

1.	Introdução.....	11
2.	Enquadramento Teórico.....	13
	2.1. Como atrair funcionários em contexto de start-up.....	17
	2.2. Práticas de retenção de funcionários em contexto de start-up	19
	2.3. Desenvolvimento de funcionários em contexto de start-up.....	21
3.	Metodologia	23
	3.1. Formulação da questão de investigação, definição das palavras-chave e seleção das bases de dados	24
	3.2. Critérios de inclusão e exclusão	25
	3.3. Seleção de artigos para a revisão sistemática de literatura.....	26
	3.4. Análise de conteúdo	31
4.	Apresentação e discussão dos resultados	34
5.	Conclusão.....	43
6.	Referências Bibliográficas	47

Índice de figuras

Figura 1 <i>Processo de seleção de artigos tendo como base o diagrama PRISMA</i>	277
---	-----

Índice de tabelas

Tabela 1 <i>Resultados da pesquisa</i>	266
Tabela 2 <i>Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura</i>	32
Tabela 3 <i>Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos</i>	355

1. Introdução

As start-ups são cada vez mais movidas pela tecnologia, ainda assim são os seus Recursos Humanos (RH) a sua força vital. Estas empresas estão a redescobrir os seus colaboradores como o seu principal recurso. Em virtude das rápidas mudanças no desenvolvimento tecnológico que exigem cada vez mais a teoria de aprendizagem contínua. A competitividade por massa humana talentosa disparou, e a escassez deste recurso tornou-se um grande desafio para as start-ups. Limitadas financeiramente, tiveram de se adaptar com novas políticas de RH, direcionando-se para as necessidades específicas dos seus colaboradores. Impedidas de competir com salários elevados e maior segurança no emprego, tiveram de se adaptar para evitar a rotação para empresas já estabelecidas e com maior poderio económico. Como forma de ganhar esta vantagem competitiva tornaram as suas práticas de RH mais criativas, agilizando sistemas de emprego que dão prioridade ao desenvolvimento dos seus colaboradores.

Os recursos humanos são no geral a força de qualquer organização, mas isto é substancialmente verificável em start-ups, que apresentam uma distância menor entre o desempenho dos seus funcionários e o desempenho da empresa. O contributo destes colaboradores é então mais visível no sucesso da start-up, do que o dos seus homólogos em empresas estabelecidas. Em virtude disso, as práticas de RH tornam-se ainda mais primordiais em start-ups, num contexto em que os seus colaboradores são considerados, entre todos os ativos, o ativo mais importante (Paul & Vincent, 2018).

O presente trabalho tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação: “Como é que a literatura aborda as práticas de atração, retenção e desenvolvimento no contexto das start-ups?”. Assim, o principal objetivo desta

revisão sistemática de literatura (RSL) baseada na análise de um corpus composto por vários artigos científicos, será o de averiguar as principais práticas de atração, retenção e desenvolvimento dos colaboradores no contexto das start-ups. Esta questão é pertinente para a investigação e práticas de RH, visto que os RH de uma start-up são o fator crucial para o seu sucesso e desempenho, e dado que o contexto de trabalho destas organizações oferece novos desafios, que merecem ser investigados. Logo, é importante compreender como é que as start-ups conseguem atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores, para que estes continuem a trabalhar na empresa e a contribuir para o seu crescimento económico.

O trabalho encontra-se, então, dividido em 4 capítulos distintos. No primeiro capítulo, intitulado Enquadramento Teórico, são abordados os principais conceitos da questão de investigação, relacionados diretamente com a problemática em análise: atração, retenção e desenvolvimento. No contexto das start-ups e dos seus funcionários. No segundo capítulo é apresentada a metodologia usada no trabalho. Discorre-se sobre os métodos e os dados, sobre a formulação da questão de investigação, definição das palavras-chave e seleção das bases de dados, os critérios de inclusão e exclusão, a seleção dos artigos para a RSL e a análise de conteúdo. No terceiro capítulo apresenta-se a discussão dos resultados obtidos. Finalmente, no quarto capítulo resumem-se as principais conclusões do presente trabalho.

2. Enquadramento Teórico

A literatura em gestão oferece-nos várias definições de start-ups. Num primeiro momento, podemos facilmente caracterizá-las como pequenas empresas que estão no início da sua atividade, seja qual for a sua natureza ou setor de atividade. Ainda assim, a literatura propõe definições que vão para além do tempo de vida da empresa, oferecendo diferentes definições de start-up. Robehmed (2013) identifica como elemento fundamental para uma start-up, a sua capacidade de crescer rapidamente. E este critério, pode desde já diferenciar uma start-up, de uma pequena empresa em início de atividade. Para além de estarem normalmente associadas à criação de novas ideias, tecnologia e inovação, torna-se comum entre todos os autores, que se trata de uma empresa que labora para resolver um problema, cuja solução não é óbvia e o sucesso não é garantido. Não existe um consenso, por parte dos autores, no momento de definir start-up.

Contudo uma das definições mais aceites é a de Blank e Dorf (2010). Estes autores definem start-up como uma empresa, uma parceria ou organização temporária, projetada para procurar um modelo de negócio repetível e escalável (Blank & Dorf, 2010, as cited in Spender et al., 2017). Garantem que este tipo de empresas se foca na criação de produtos ou serviços inovadores que procuram modelos de negócio sustentáveis, sob extrema incerteza. O modelo de negócio é então, a forma como a empresa irá gerar valor para os clientes. E o modelo repetível e escalável é explicado pelos autores como uma condição em que a empresa, com o mesmo modelo económico, terá de oferecer o mesmo produto ou serviço numa escala indeterminada, sem que haja um elevado acréscimo de custos.

É verdade que as start-ups tendem a orientar-se para uma vertente tecnológica, todavia isso não as define, dado que uma empresa não necessita ter cariz tecnológico para que seja considerada como uma start-up (Robehmed,

2013). Independentemente se a start-up insere tecnologia ou não, o que parece consensual é que esta requer inovação, requer a inserção de uma novidade, de algo que é novo seja ele um produto, serviço ou processo no mercado. A extrema incerteza que Blank e Dorf (2010) descrevem ao definir start-up vai ao encontro da definição proposta anteriormente por Nelson e Winter (1982) sobre processo de inovação. Para estes, o processo de inovação envolve um alto grau de incerteza e risco, não só antes, como também após a sua introdução, gera um contínuo desequilíbrio de mercado, que é responsável pelo crescimento e desenvolvimento de um setor, indústria ou empresa. Na mesma linha, já Schumpeter e Nichol (1934) afirmavam que as start-ups estimulam processos inovadores, e que as empresas com estas características são mais propensas a crescer quando comparadas com start-ups não inovadoras.

Em 2016 o governo italiano preocupado com a criação e o crescimento de novas empresas de alta tecnologia, lançou um quadro regulamentar, no qual introduziu uma definição legal de start-up inovadora. A estas empresas atribuiu um conjunto específico de facilitações e isenções, com vista ao desenvolvimento das mesmas. Neste quadro regulamentar, as start-ups surgem como uma empresa de carácter inovador, operacional pelo período inferior a 5 anos, que produz e comercializa serviços inovadores de alto valor tecnológico (Italy's Start-up Act, 2017). A definição do período de tempo com que uma entidade possa ser designada como start-up, tem sido igualmente objeto de discórdia. Para Robinson e McDougall (2001) o intervalo temporal a considerar deverá, em média, incluir os primeiros seis anos de funcionamento, porém a ponderação deste critério tem variado de autor para autor. Além disso, também a definição do governo italiano caracteriza as start-ups como empresas de carácter inovador, relacionando-as à descoberta, a novos processos e a algo que não existia antes. Entende-se este carácter inovador como (i) a introdução de um novo produto; (ii)

inserção de um novo método de produção; (iii) abertura de um novo mercado; (iv) descoberta ou conquista de uma nova fonte de matéria-prima; (v) incorporação de uma nova estrutura de mercado. Este enquadramento está muito próximo da descrição de Schumpeter (1985) para o conceito de inovação.

É certo que as start-ups são um motor de renovação na economia, e nos últimos anos têm vindo a crescer em todo o mundo. A Start-up Hub, uma base de dados que permite identificar e localizar as Start-ups portuguesas, mostra que em Portugal existem 2392 Start-ups. Dados apresentados em 2019 realçam a importância destas empresas na economia portuguesa, que tiveram um impacto de 1,1% (cerca de 2,2 mil milhões de euros) no valor do produto interno bruto (PIB) português. De facto, as start-ups demonstram ser um estímulo na economia dos seus países, e por isso, estes começaram também a demonstrar mais interesse neste tipo de empresas, desenvolvendo legislações e criando incentivos à criação de start-ups.

Pela descrição realizada até ao momento, as empresas start-up estão envolvidas em processos de rápidas mudanças em que a obtenção de recursos financeiros, a atração de talentos e o desenvolvimento do negócio são realizados simultaneamente (Brush et al., 2010) pelo que proporcionam um ótimo ambiente para se estudar as práticas de Gestão de Recursos Humanos e em que medida estas práticas se relacionam com o seu sucesso (Gatewood & Feild, 1987). Atrair, reter e desenvolver Recursos Humanos (RH) são alguns dos objetivos na estratégia da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Sendo que, esta estratégia de GRH está associada à forma como a organização pode manter e desenvolver os seus trabalhadores qualificados, comprometidos e motivados. O contexto tecnológico em que as start-ups estão inseridas, não afeta apenas os processos produtivos, as práticas de RH também podem beneficiar da aplicação desta tecnologia. A utilização de *softwares* de RH em processos de recrutamento,

formação ou gestão de talento é cada vez mais usual. Permitindo que os departamentos de RH tenham acesso aos dados e informações necessárias para direcionar a empresa na estratégia pretendida, de uma forma mais facilitada. A utilização desta tecnologia nos RH faz ainda mais sentido em empresas start-up, que por apresentarem um crescimento escalável podem passar de um número muito reduzido de colaboradores, para uma organização com centenas de funcionários. Estratégias tecnológicas como a *gamification* na formação e desenvolvimento, uso de plataformas virtuais para o recrutamento ou o uso da inteligência artificial na retenção de colaboradores, podem ser recursos essenciais nestas empresas que sofrem um crescimento abrupto de colaboradores. E por isso será pertinente perceber como é que as start-ups encaram o uso destas tecnologias nas suas práticas de RH.

Bergman, Lichtenstein e Bush (2001) defendem que as pessoas e a sua gestão são fatores críticos de sucesso para a produção inovadora em start-ups. E que, embora as start-ups tenham um número muito reduzido de colaboradores, para os fundadores estes são um recurso imprescindível, na medida em que, os seus conhecimentos tácitos são um meio para a produção inovadora. Labrenz (2014) defende que as práticas de RH, como a formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, gestão de recompensas e atribuição de responsabilidades, influenciam diretamente a inovação dentro de uma organização. Na medida em que, instigam comportamentos inovadores nos seus colaboradores, que por sua vez, impulsionam o desempenho organizacional e criam vantagem competitiva face às empresas concorrentes. Na mesma linha, Ordaz et al. (2011) defendem que as práticas de gestão de RH afetam positivamente a partilha de conhecimento entre colaboradores, e que esta partilha contribui para a inovação na organização.

Contudo Smith, Collins e Clark (2005) destacam o facto deste tipo de empresas estarem muitas vezes inseridas num contexto empresarial, com recursos

insuficientes para contratar especialistas em GRH. O que leva a que grande parte das práticas de RH sejam feitas de forma informal. Hadjimanolis (2000) afirma uma relação positiva entre as características de vários proprietários/gestores (por exemplo, nível educacional, experiência de trabalho em setores relevantes) sobre o desenvolvimento de novos produtos e a expansão em novos mercados em pequenas empresas. Este dado pode ser relevante para o estudo, uma vez que a capacidade destas empresas em atrair, reter e desenvolver colaboradores, dependerá principalmente do desempenho do seu fundador. Assim sendo, interessa-me aprofundar mais esta temática para perceber como é que a literatura discute e apresenta as práticas de RH em contexto de start-up. Além disto, mostra ser bastante relevante para a atualidade, num momento em que o incentivo a atividades inovadoras, está no topo da agenda política dos países europeus (Dutta, 2020). E visto que, nos últimos anos as start-ups têm vindo a crescer em todo o mundo, importa compreender como é que estas empresas adaptam a sua GRH, na sua generalidade, e nos momentos de crescimento escalável, e de que forma associam a tecnologia a estas práticas. Nas próximas subsecções, aprofundaremos a forma como a literatura aborda as práticas de atração, retenção e desenvolvimento.

2.1. Como atrair funcionários em contexto de start-up

Boxall e Purcell (2011) afirmam que o sucesso destas empresas está muito relacionado com a qualidade dos seus recursos humanos. Nos últimos anos, foi possível verificar uma mudança considerável na maneira como as empresas competem. Decorrentes das rápidas mudanças no mercado de trabalho, estamos perante a ocorrência de transformações complexas, que conseqüentemente, estão a ter grande impacto na atração de funcionários. Assim, as empresas vêm-se obrigadas a serem mais flexíveis e a ajustarem-se para fazer face a fatores como:

(i) transformações digitais, adaptando-se às novas alternativas de trabalho; (ii) a diferença geracional, que abrange mais de três gerações a trabalhar lado a lado; (iii) globalização, que aumentou a mobilidade de pessoas, mas também das próprias organizações; (iv) diversidade, com o aumento da globalização, existe cada vez mais mão-de-obra proveniente de várias culturas, gerações e diferentes formas de trabalho, o que importuna a necessidade das empresas se adaptarem no momento de atração, implementando incentivos e programas de desenvolvimento de acordo com o que é valorizado pelos colaboradores, para conseguir atrair e reter pessoas talentosas (Beechler & Woodward, 2009).

Consequência das mudanças e tendências referidas anteriormente, é visível que existe uma necessidade constante dos empregadores se adaptarem às novas adversidades na fase de atração dos seus funcionários. E no desenvolvimento de estratégias de atração, importa perceber quais são os motivos que levam os candidatos a optar por um determinado empregador. Segundo Guthridge, Komm e Lawson (2008) os trabalhadores dão valor a fatores como sistema de remuneração, incentivos e recompensas, horário de trabalho flexível e liberdade profissional. Gatewood et al. (1993) acrescentam aos anteriores, fatores como a dimensão e o sucesso da empresa, o ambiente de trabalho e relacional, o estilo de gestão, a responsabilidade social e ainda o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar. Deerey e Jago (2015) defendem que os funcionários não consideram que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar seja um problema significativo na atração, até que seja tarde de mais. E por isso, este fator tornou-se cada vez mais um fator crucial e uma solução na gestão e atração de funcionários. Outro fator cada vez mais importante, é a cultura organizacional. Para Keller e Kotler (2012) a cultura organizacional é o que os seus membros acreditam sobre a própria organização, e esta condição, atualmente, é vista pelos candidatos como um dos principais motivos na hora de escolher um determinado

empregador. Segundo Gatewood et al. (1993) a imagem da organização e a sua cultura tem impacto direto na sua atratividade e no potencial de vontade de candidatura a essa organização. Assim, pressupõe-se que para atrair os candidatos mais talentosos, as organizações devem apostar numa forte cultura organizacional, que corresponda com as expectativas e valores procurados pelos candidatos, sendo cada vez mais transparentes na gestão dos seus colaboradores. Para além de criar e manter uma boa cultura organizacional, as organizações devem igualmente apostar na introdução das novas tecnologias, com o propósito de uma maior rapidez na adaptação à mudança, face à evolução constante no mercado de trabalho.

2.2. Práticas de retenção de funcionários em contexto de start-up

A atração de candidatos diz respeito a todas atividades efetuadas pela organização, até ao processo de integração do funcionário, na empresa. A retenção, por sua vez, corresponde às atividades realizadas, pelo empregador, depois de o colaborador se tornar funcionário da organização (Gregorka, 2017). O conhecimento, competências e capacidades adquiridos nas pequenas empresas, proporcionam uma potencial fonte de vantagem competitiva. Para Sotirova (2019) existem cinco fatores que podem ser cruciais na retenção de funcionários, ou um grande desafio caso não sejam levados avante. São eles a (i) confiança na organização e na sua liderança, ou seja, o funcionário carece de uma empresa bem liderada; (ii) espaço para crescimento, na medida em que grande parte dos funcionários procura a sua oportunidade de crescer dentro da empresa; (iii) reconhecimento é também um dos fatores de retenção de funcionários, já que este requer um sentimento de valorização, sentindo que contribui para a produtividade da empresa; (iv) ambiente positivo, os colaboradores sentem a

necessidade de estar comprometidos num ambiente de criatividade e inovação; (v) autoridade e influência, ou seja, liberdade na tomada decisão naquele que é o processo da empresa.

Taplin, Winterton e Winterton (2003) garantem que a gestão de recompensas se relaciona positivamente com a retenção de funcionários. Afirmando que este método de retenção reforça a motivação do colaborador, levando a que este melhore significativamente o seu desempenho individual. É de esperar que os colaboradores que foram recompensados e reconhecidos, pela sua empresa, repitam comportamentos positivos para a mesma. No mesmo seguimento, Saks (2006) reconhece que um colaborador ao receber recompensas e reconhecimentos da sua organização, fará com que se sinta obrigado a responder com um maior nível de envolvimento. Assim sendo, a gestão de recompensas é utilizada pelas organizações com o intuito de criar um mecanismo que provoque um comportamento de partilha nos seus colaboradores. No entanto, apesar de o dinheiro ser importante não é a única ferramenta de atração e retenção numa start-up, a clareza de informações e decisões, pode tanto atrair como reter funcionários (Bowman & Wilson, 2008). Por exemplo, Lancaster e Stillman (2002) enunciam que o bom relacionamento com as chefias diretas pode desempenhar um papel considerável na motivação e retenção de trabalhadores. E caso contrário, pode mesmo, motivar uma tendenciosidade na rotatividade dos funcionários. À semelhança de alguns autores acima referidos, Hershtatter e Epstein (2010) também confirmam que a satisfação e retenção de trabalhadores estão positivamente relacionadas com o reconhecimento pessoal, o bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e as relações criadas em contexto de trabalho.

Para Gaffney (2005) moldar a carreira individual do funcionário aos objetivos da empresa é uma das estratégias mais eficazes na retenção de funcionários. Ora,

esta estratégia mostra ser muito pertinente em contexto de start-up, visto que existe pouca distância entre o sucesso individual e o sucesso da própria start-up. Ainda no que diz respeito à retenção, importa manter os funcionários comprometidos com a visão da organização para que eles próprios possam ajustar os seus objetivos pessoais às necessidades da organização, e assim, construir um ambiente de mútuo benefício.

2.3. Desenvolvimento de funcionários em contexto de start-up

O desenvolvimento dos colaboradores, segundo uma perspetiva organizacional, é essencial para o funcionamento e crescimento de uma organização, já no ponto de vista dos colaboradores é crucial para o desenvolvimento das competências e progressão na carreira (Acton & Golden, 2003). Enquanto o desenvolvimento diz respeito às atividades com um horizonte temporal alargado, que se destinam a enriquecer as capacidades individuais em congruência com as necessidades e objetivos da organização, tais como a sucessão ou planos estratégicos de longo prazo. A formação tem um horizonte temporal mais curto e tem como finalidade preencher lacunas específicas relacionadas com a função do colaborador (Cunha, M. P. et al., 2008).

Bowman e Wilson (2008) afirmam que a formação é uma importante ferramenta na melhoria do desempenho e desenvolvimento dos funcionários. E a necessidade de formação surge essencialmente quando existe uma discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, e uma boa aplicação desta prática poderá acabar com esta divergência, eliminando qualquer mal-entendido sobre expectativas e realizações que possam surgir. Os autores garantem ainda que esta é uma ferramenta segura para que as empresas consigam que a tarefa pretendida alcance a maior eficiência e rentabilidade. Para Allenby e Jenkins (2003) a formação gera os seguintes benefícios para a organização: reduz o tempo de

aprendizagem de novos colaboradores, torna os colaboradores mais flexíveis e mais recetivos à mudança, aumenta a motivação dos colaboradores, pelo que estão mais dispostos a atingir os objetivos da organização, reduz os erros e problemas e, conseqüentemente, torna a organização mais rentável. Os autores referem ainda que a formação acarreta benefícios para o colaborador como o acréscimo na autoestima, por via do seu desenvolvimento profissional e aumento dos conhecimentos e capacidades, tornando-o mais valioso. É possível identificar que a formação é um dos pilares do desenvolvimento organizacional e pessoal, auxiliando na retenção de colaboradores, e na adaptação destes, face às necessidades e novos desafios da organização. E que as organizações devem concentrar as suas atenções, na oportunidade de aprendizagem dos seus funcionários, principalmente, nas temáticas em que se destacam. Isto para além de desenvolver o funcionário em termos formativos, mantém-no motivado e baixa a probabilidade de este deixar a empresa. E por isso, tornasse pertinente para este estudo, aprofundar conhecimentos nesta, e nas demais práticas com o objetivo de compreender como é que o sucesso das start-ups pode ou não depender delas. Uma vez que o desenvolvimento do conhecimento, competências e capacidades adquiridos nas pequenas empresas, proporcionam uma potencial fonte de vantagem competitiva (Boxall & Purcell, 2011). Posto isto, interessa perceber de que forma é que a literatura aborda as práticas de atração, retenção e desenvolvimento no contexto de start-ups, temática que iremos aprofundar nas próximas secções.

3. Metodologia

Para o presente trabalho final de mestrado, o método de pesquisa utilizado foi a revisão sistemática de literatura (RSL). Este método consiste na revisão retrospectiva de artigos científicos, neste caso sobre as start-ups como contexto de trabalho. A RSL é um método indicado para estudos que procurem avaliar aspectos da literatura, publicada num determinado intervalo de tempo. Permite sintetizar um grande número de estudos, sobre um determinado tema, e é um meio de avaliar e de interpretar, estudos importantes, disponíveis, para uma questão de investigação específica. Petticrew et al. (2006) confirmam que a RSL é um método que permite avaliar e sintetizar uma grande quantidade de informação, responde a uma questão de investigação específica, utilizando métodos explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes, e recolher e analisar dados de estudos incluídos na revisão. A partir de uma RSL, o presente estudo tem por objetivo obter e analisar o maior número de trabalhos publicados sobre as start-ups em contexto de trabalho, a fim de responder à seguinte questão de investigação: “Como é que a literatura aborda as práticas de atração, retenção e desenvolvimento no contexto das start-ups?”.

Este método, requer critério no cumprimento do seu protocolo, uma vez que a sua credibilidade e qualidade dependerá do mesmo. Para Kitchenham e Charters (2007) o método de RSL é um método íntegro e idóneo, justamente face às características exigentes do seu protocolo. Assim, torna-se fundamental a elaboração de um protocolo, que de forma exigente apresente todo o planeamento e todas as tomadas de decisões na realização da RSL. O mesmo protocolo deverá incluir a formulação da questão de investigação e a definição das palavras-chave e/ou expressões chave; seguidamente, a seleção das bases de dados para efetuar a pesquisa, devidamente justificadas. Sucessivamente, a definição de critérios de inclusão e exclusão, que têm como objetivo tornar a

pesquisa mais específica. Derradeiramente, é crucial que fiquem documentadas todas as etapas que foram executadas, e ainda, todas as decisões que foram tomadas na seleção dos artigos que integram a RSL. De forma a originar conclusões fiáveis, a RSL utiliza métodos sistemáticos e explícitos, em jeito de minimizar os vieses.

No papel de pesquisador, este método torna-se útil na medida em que possui a capacidade de ajudar a dimensionar e a compreender os resultados obtidos sobre o tema em questão, possibilitando a identificação de estudos já realizados, possíveis lacunas e ainda o que falta pesquisar sobre este assunto. Com o uso da RSL, é também possível apresentar novos resultados sobre start-ups como contexto de trabalho, por meio de análise e sistematização de informações publicadas sobre o mesmo tema em específico (Denyer & Tranfield, 2009).

3.1. Formulação da questão de investigação, definição das palavras-chave e seleção das bases de dados

A fase de identificação envolve a busca de evidências. Assim, foram selecionadas para realizar a busca de material as bases de dados internacionais *B-on* e *EBSCO*. Ambas as bases são multidisciplinares e de grande representatividade académica, e estão disponíveis a partir da biblioteca da Universidade. Neste caso em concreto, a questão de investigação “Como é que a literatura aborda as práticas de atração, retenção e desenvolvimento no contexto das start-ups” originou as seguintes palavras-chave: “*start-up*”; “*Employee Retention*”; “*Employee Attraction*”; “*Employee Development*”; “*Performance Management*”; “*Reward System*”; “*Training and development*”; “*Recruitment and selection*”; “*Rewards and Incentives*”; “*Competence development*”. Numa primeira fase, as palavras-chave definidas foram conjugadas entre si nas bases de dados

referidas, com alguns filtros de pesquisa avançada, tais como: o idioma do artigo (apenas considerados artigos publicados em língua inglesa); a data de publicação de cada artigo, definiu-se que a amostra apenas incluiria artigos publicados entre o ano de 2015 e 2020; restrição ao nível do título, em que se definiu que a amostra apenas consideraria artigos que incorporassem a palavra *start-up* no seu título. Numa segunda fase, foi realizada pesquisa via *Google Scholar*, utilizando as palavras-chave acima referidas. Esta segunda fase da pesquisa contou também com artigos identificados a partir de listas de referências de obras consultadas.

3.2. Critérios de inclusão e exclusão

Com base no cumprimento do protocolo, foram selecionados os critérios de inclusão e exclusão de artigos, com o objetivo de nortear a pesquisa, na direção específica da questão de investigação. Tais critérios de elegibilidade, visam determinar os estudos que revelam importância para serem incluídos, e aqueles que serão rejeitados.

Como critérios de inclusão determinou-se que apenas seriam aceites artigos publicados em língua inglesa entre os anos de 2015 e 2020 e cujos títulos integrassem as palavras-chave “*startup or start-up or start up or startups or start-ups*”. A escolha temporal prende-se nos artigos publicados nos últimos 5 anos, com objetivo único de apresentar um estudo atualizado, e de forma a perceber o que tem sido produzido em termos de literatura científica, num passado recente, sobre as *start-ups* em contexto de trabalho. Este, é um tema emergente em constante evolução, e apesar de as *start-ups* já terem na sua história mais de 30 anos, é neste intervalo temporal que têm demonstrado que são cada vez mais uma tendência e uma parcela muito importante na economia mundial. Por outro lado, como critérios de exclusão estabeleceu-se que seriam excluídos artigos que

não estivessem publicados em revistas científicas ou jornais académicos, artigos que não foram revistos por pares, e por fim, artigos duplicados.

3.3. Seleção de artigos para a revisão sistemática de literatura

Tendo em consideração as bases de dados escolhidas, as palavras-chave estabelecidas e os critérios de inclusão e exclusão definidos, como se pode observar na Tabela 1, foram encontrados, numa primeira fase, um total de 256 artigos.

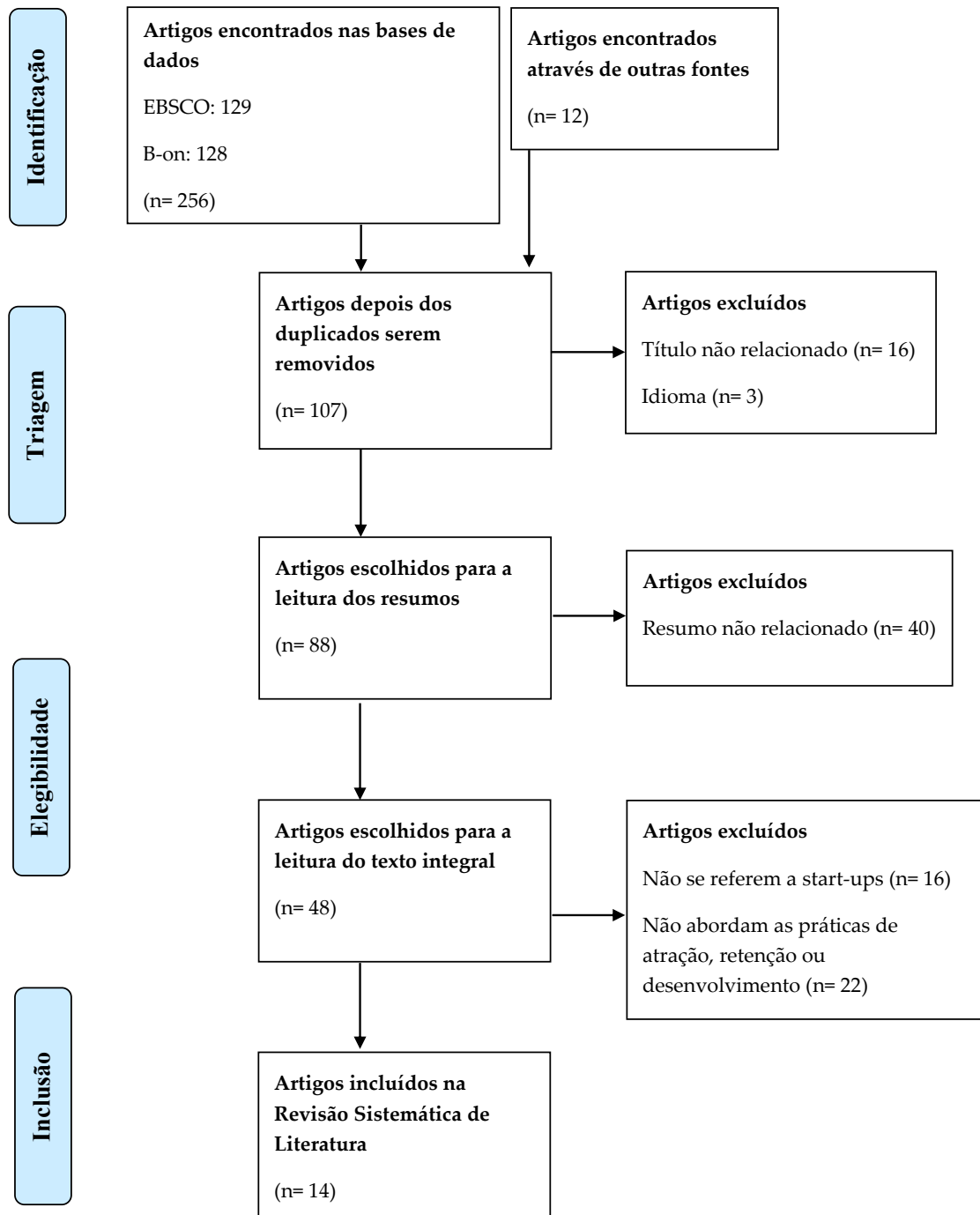
Tabela 1 Resultados da pesquisa

Pesquisa (Realizada a 15 de outubro de 2020)	Bases de Dados	
	Ebsco	B-on
Termo de pesquisa: “ <i>startup or start-up or start up or startups or start-ups</i> ” AND “ <i>Employee Retention</i> ”	N=23	N=19
Termo de pesquisa “ <i>startup or start-up or start up or startups or start-ups</i> ” AND “ <i>Employee Attraction</i> ”	N=6	N=1
Termo de pesquisa: “ <i>startup or start-up or start up or startups or start-ups</i> ” AND “ <i>Employee Development</i> ”	N=11	N=10
Termo de pesquisa: “ <i>startup or start-up or start up or startups or start-ups</i> ” AND “ <i>Performance Management</i> ”	N=31	N=40
Termo de pesquisa: “ <i>startup or start-up or start up or startups or start-ups</i> ” AND “ <i>Reward System</i> ”	N=11	N=13
Termo de pesquisa: “ <i>startup or start-up or start up or startups or start-ups</i> ” AND “ <i>Training and development</i> ”	N=32	N=31
Termo de pesquisa: “ <i>startup or start-up or startup or startups or start-ups</i> ” AND “ <i>Recruitment and selection</i> ” AND “ <i>Rewards and Incentives</i> ”	N=5	N=5
Termo de pesquisa: “ <i>startup or start-up or start up or startups or start-ups</i> ” AND “ <i>Competence development</i> ”	N=9	N=9
Nota: Para todos os termos de pesquisa foram utilizados os seguintes critérios: artigos publicados entre 2015 e 2020 que foram revistos por pares, escritos na língua inglesa e com o termo “ <i>startup or start-up or start up or startups or start-ups</i> ” presente no título.	Total N= 256	

De forma a registar todo o processo de seleção dos 256 artigos, encontrados nas bases de dados mencionadas, recorreu-se ao diagrama PRISMA apresentado

na Figura 1. Este diagrama sintetiza a informação relevante para a pesquisa, e permite documentar as tomadas de decisão no processo de seleção dos artigos.

Figura 1 Processo de seleção de artigos tendo como base o diagrama PRISMA



Fonte: Adaptado do diagrama de PRISMA (Moher et al., 2009). Disponível em <http://prisma-statement.org/documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>

Diagrama PRISMA consiste num fluxograma de quatro etapas, cujo principal intuito é ajudar os investigadores a melhorarem o relato de revisões sistemáticas e meta-análises, expondo os procedimentos e os resultados da investigação, consoante as diferentes etapas. (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman, & The PRISMA Group, 2009).

Numa primeira fase, todos os resultados das pesquisas apresentados na Tabela 1, foram exportados para o *software Mendeley*, onde foram devidamente organizados. Através deste *software* foi possível excluir todos os artigos duplicados, ler o título e o resumo, e ainda, registar pequenas notas no próprio interface do programa. Este último detalhe, tornou-se pertinente não só em questões organizativas, como também, uma forma de registar e detalhar as causas de exclusão de cada artigo, facilitando as etapas seguintes.

Numa fase inicial, surgiram 256 artigos, sendo que, tanto na base de dados *B-on* como na *EBSCO* foram utilizados os mesmos critérios de elegibilidade. Dada a semelhança entre as bases de dados utilizadas o registo de duplicados foi de 149 artigos, pelo que quando removidos restaram 107, para o processo de leitura dos respetivos títulos e resumos. Destes, 16 tinham títulos que não correspondiam aos temas procurados, e 3 pertenciam a uma língua que não se enquadrava nos critérios de inclusão, pelo que foram excluídos. Assim, foram sujeitos a análise dos resumos e das palavras-chave 88 artigos, e com base nos critérios definidos foram excluídos, nomeadamente, todos os artigos que não percecionam a palavra “start-up” como uma empresa embrionária, dado que esta palavra é muitas vezes utilizada na língua inglesa com o sentido de “arranque”. Foram excluídos similarmente artigos que não abordam nenhuma das práticas de recursos humanos, tais como, a atração, retenção, desenvolvimento e mais detalhadamente desenvolvimento de competências, sistema de incentivos,

gestão de performance, formação e desenvolvimento, recrutamento e seleção e recompensas e incentivos. Após esta análise foram excluídos 40 artigos, cujo os títulos demonstravam ser adequados, mas, no entanto, o *abstract* não se enquadrava nos critérios acima referidos.

Após esta última exclusão, restaram 48 artigos, que foram sujeitos a uma leitura criteriosa dos seus textos na íntegra. Destes 48 artigos, acabaram excluídos 38 artigos, dado que, 16 não tinham as start-ups como o seu principal foco de estudo e 22 uma vez que, não relacionavam nenhuma das práticas de atração, retenção ou desenvolvimento de colaboradores em contexto de start-up. Assim, a amostra contemplou 10 artigos, que foram incluídos na RSL.

O insuficiente número de artigos incluídos na primeira fase da pesquisa confirmou a necessidade de realizar uma segunda pesquisa. Desta forma, foram utilizadas outras fontes, designadamente artigos recuperados via *Google Scholar* e artigos identificados através de listas de referências de obras consultadas. A segunda fase de pesquisa, resultou no acréscimo de 12 artigos, cujo os títulos se mostravam enquadrar no tema das start-ups e das práticas de GRH. Destes 12 artigos, foram inicialmente excluídos 3, dos quais o *abstract* não se relacionava com o tema de investigação. Posteriormente, foram aplicados de forma criteriosa os critérios de inclusão e exclusão, nos 9 artigos que foram escolhidos para leitura dos textos na íntegra. Resultando na exclusão de 3 artigos que não abordavam as práticas de atração, retenção e desenvolvimento, e 2 artigos não explicavam a de que forma eram aplicadas estas práticas no contexto de start-up.

Sendo assim, a segunda pesquisa resultou no acréscimo de 4 novos artigos à RSL, perfazendo um total de 14 artigos.

3.4. Análise de conteúdo

Relativamente à análise dos artigos, o método utilizado foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste “num método de pesquisa que proporciona meios sistemáticos e objetivos para a realização de inferências válidas, a partir de dados verbais, visuais ou escritos, para descrever e quantificar pesquisas específicas” (Downe-Wamboldt, 1992, p. 313). Para Bardin (1977, p. 38) a análise de conteúdo corresponde a “(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Isto significa que esta análise possibilita a produção de uma nova interpretação das mensagens e a compreensão dos seus significados. E por isso, o papel do pesquisador é procurar compreender as características, estruturas e modelos que estão dissimulados nos fragmentos das mensagens. Para esse efeito, Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo deve respeitar 3 etapas, sendo elas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira etapa, pré-análise, foi organizada toda a informação, e sistematizada em indicadores principais. Seguidamente, na etapa da exploração do material definiram-se as várias categorias relacionadas aos temas e subtemas presentes em cada um dos artigos selecionados. Por fim, no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foi feita uma análise crítica e reflexiva dos resultados e conclusões mais importantes de cada artigo, e apresentada de forma mais concisa a informação que foi recolhida. Atendendo às diversas etapas constituintes da análise de conteúdo, após a fase de pré-análise, seguiu-se a identificação dos diferentes temas e subtemas que se encontram sintetizados na Tabela 2, assim como os respetivos artigos.

Tabela 2 Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura

Temas	Subtemas	Artigos
Atração	Recrutamento e seleção	“Talent acquisition in start-ups in India: the role of social capital”
	Valores e a ética organizacionais	“E-commerce Start-ups in India”
	Segurança financeira	“Attracting Talent: Experiences of Start-Ups in India”
Retenção	Recompensas e incentivos	“Factors Affecting Talent Retention in Tech Start-ups”
	Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar	“Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria”
	Confiança na organização	“Talent acquisition in start-ups in India: the role of social capital”
	Ambiente e cultura de trabalho	“Employee retention strategies in start-ups: A study with reference to select startups at Hyderabad”
Desenvolvimento	Construção de equipas robustas	“Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria”
	Formação	“Deploying a Corporate Learning System at the Innovative Start-up”
	Gestão de carreira	“Fire in the belly? Employee motives and innovative performance in start-ups versus established firms”

No seguimento da etapa de exploração do material, para a determinação das categorias, temas e subtemas que orientaram a análise de conteúdo, são exploradas algumas das ferramentas de um *software* de análise de texto, *Voyant Tools*. Um *software* disponível via web em acesso aberto, que permite a leitura e interpretação de uma grande quantidade de textos de uma forma dinâmica e atrativa. Dado que este *software* é concebido para contabilizar termos, alcançar palavras ou expressões específicas, descobrir os contextos em que ocorrem determinadas palavras e organizar congregações de termos, de acordo com a sua frequência, foram exploradas estas valências para o processo de categorização

(Mello & Souza, 2012). O *software* permite analisar um único ficheiro, ou uma coleção de textos em simultâneo, designada por *corpus*. Neste caso em concreto, foi criado um corpus com os 14 artigos que compõem a amostra, para que todo o conteúdo fosse analisado simultaneamente. Assim que é fornecido conteúdo, o *software* abre um painel de análise, que oferece várias visualizações gráficas e descrições textuais do conteúdo, que inclui o número de palavras, maior densidade de vocabulário, termos mais frequentes, picos notáveis de frequência, distribuição dos termos e correlação dos mesmos (Sinclair & Rockwell, 2014). Com o efeito de melhorar os resultados foram estabelecidas restrições ao nível da contagem, pelo meio da identificação e sinalização de *stopwords*, isto é, palavras comuns na língua inglesa, isentas de significado, como por exemplo “*the, and, but, etc*”. Esta lista foi complementada com outras palavras específicas desprovidas de significado, tais como “*however, some, most, etc*”. Por fim, a próxima secção apresenta os resultados da análise de conteúdo e a respetiva discussão.

4. Apresentação e discussão dos resultados

O principal objetivo deste trabalho é responder à questão de investigação sobre o modo como a literatura apresenta as práticas de atração, retenção e desenvolvimento em start-ups. Para tal, efetuou-se uma revisão sistemática da literatura, tendo por base as recomendações PRISMA (Moher et al., 2009). Após o processo de pesquisa, respeitando a todo o momento o protocolo relativo à revisão sistemática de literatura, foram incluídos 14 artigos para leitura na íntegra. Sujeitos a análise de conteúdo, executada com auxílio do *software Voyant Tools*. Os resultados revelam as dificuldades e desafios impostos pelas características específicas de uma start-up, salientando a necessidade de investir em práticas diferenciadas de atração, retenção e desenvolvimento, através da implementação e manutenção de processos e estratégias inovadores. Tais como, estratégia de total *reward*, *hybrid work*, horário flexível, férias extra, entre outros. O desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores revela também ser essencial para a sustentabilidade e crescimento de uma start-up, nomeadamente através de oportunidades de formação, na inclusão em equipas robustas, e na gestão de carreiras ajustada às necessidades e objetivos de cada profissional. A Tabela 3 sumariza o processo de análise de conteúdo, sintetizando os temas e subtemas dos 14 artigos incluídos na revisão, assim como alguns extratos exemplificativos de cada subtema.

Tabela 3 Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Descrição	Excertos exemplificativos
Atração	Recrutamento e seleção	Implementação de estratégias inovadoras para conseguir atrair pessoas talentosas	“The human resources structure is still evolving in these firms; For the small and new firms, locating and hiring new qualified employees is one of the most daunting tasks” (Mukul & Saini, 2021)
	Valores e a ética organizacionais	Alinhamento entre a cultura da empresa e os valores individuais do funcionário	“It is also important to understand the candidates’ expectations from the organizations on various aspects to assess the fit of the candidate with that of the organization” (Girotra & Kaushik, 2018)
	Segurança financeira	Restrições económicas na atração de profissionais talentosos	“Attracting talent is very tricky, especially when you do not have substantial monetary compensation to offer” (Puri, 2019)
Retenção	Recompensas e incentivos	Estratégias motivacionais para satisfazer as necessidades dos colaboradores	“There is a consensus about the off-side part of the job, as both genders require more flexibility, home office, extra vacations and the personal day off” (Salgado, Flegl & Fejfarová, 2020)
	Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar	Promoção de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	“It provided recreational facilities— a clubhouse, tennis courts, squash courts, a swimming pool, and a football pitch— in the firm’s township at a time when many companies had not yet paid attention to work-life balance. (...) Furthermore, the company had a social welfare unit that provided counselling services and support in bereavement, matrimonial or interfamily disputes” (Elegbe, 2017)

	Confiança na organização	Honestidade e transparência por parte da empresa	“Trust helps the team bind together and prevents anyone from leaving the firm soon. However, it is not attained automatically and entrepreneur(s) must work towards attaining trust and keeping the levels of trust high” (Mukul & Saini, 2021)
	Ambiente e cultura de trabalho	Existência de um ambiente de trabalho voltado para as pessoas	“The following strategies like, ‘Hire really good people’, ‘Pay your team fairly’, ‘Create a great culture for your team’, ‘Give your great team exciting work to do’, ‘Train managers intensively’, ‘Encourage employees to keep growing’, ‘Show appreciation’, ‘Promote company bonding’ are found in select start-ups in Hyderabad in order to retain their employees” (Kumar & Rao, 2020)
	Construção de equipas robustas	Benefícios do trabalho em equipa	“...that it translated into strong teamwork, facile communication, and cooperation at work throughout the firm. A respondent summarized the feeling this way: ‘The firm was a second but larger family; you felt secure and had a sense of belonging among nonrelations as you never imagined’” (Elegbe, 2017)
Desenvolvimento	Formação	Valorização da aprendizagem e desenvolvimento de competências	“All respondents were unanimous in their willingness to take training classes” (Gaponova & Korshunov, 2018)
	Gestão de carreira	Capacidade de elaborar e seguir um plano de carreira ajustado às necessidades de cada profissional	“...compared to employees in large established firms, start-up employees place a lower value on salary and job security, the latter possibly reflecting a more general willingness to bear risk. (...) start-up employees have stronger

A atração de talentos em start-ups reveste-se de algumas particularidades, nomeadamente a dificuldade em conseguir atrair pessoas talentosas, alinhadas com os princípios de valores das empresas, não oferecendo, contudo, segurança financeira aos profissionais (Girotra & Kaushik, 2018; Moser, Tumasjan & Welpel, 2017; Mukul & Saini, 2021; Puri, 2019; sophie & Sels, 2014). Estudos prévios suportam as conclusões da presente revisão, enfatizando a necessidade de atrair recursos humanos talentosos de forma a garantir o sucesso de uma start-up (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005).

Contudo, há inúmeras dificuldades reportadas que limitam a contratação de pessoas: (1) recursos limitados, que apenas permitem a contratação de pessoas quando a contratação é uma necessidade premente (Tansley, 2011), (2) elevada rotatividade de funcionários devido às restrições económicas e de crescimento na carreira, (3) elevados custos laborais, (4) diminuição de competências e conhecimentos da empresa, baixa motivação dos funcionários, diminuição da satisfação do cliente e perdas financeiras (Frank, Finnegan & Taylor, 2004; Boushey & Glynn, 2012). Neste contexto, o estudo de Salgado, Flegl e Fejfarová (2019) revela que esta é a razão pela qual as start-ups atraem colaboradores com um perfil muito particular. Estas empresas, atraem normalmente pessoas propensas ao risco à procura de novos desafios, em vez de, pessoas que preferem segurança e estabilidade. Em concreto significa que os colaboradores que escolhem uma start-up, como local de trabalho, serão capazes de lidar com stress, risco e contratempos, tais diferenças poderão explicar um estímulo na produção de inovação nas start-ups. Na medida em que, sendo estes colaboradores mais propensos ao risco, arriscam mais, o que os conduz a melhores resultados no

desempenho inovador e a produzir mais patentes face às empresas estabelecidas (Sauermann, 2017).

A literatura mais recente suporta que os recursos humanos são um elemento estratégico fundamental nas empresas (Fernández-Aráoz et al., 2011; Guthridge et al., 2008), pelo que construir e manter uma forte reserva de profissionais talentosos é um dos maiores desafios que enfrentam (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles & Wright, 2012). Assim, e num contexto em que o potencial de crescimento das start-ups é significativamente relevante (Korn Ferry Institute, 2017), o investimento em equipas de recursos humanos que fomentem o desenvolvimento e implementação de estratégias inovadoras de atração de profissionais desenha-se como uma competência fundamental para garantir a continuidade a longo prazo de uma start-up.

A literatura sustenta os resultados descritos referindo que diferentes incentivos, que não exclusivamente os benefícios remuneratórios, influenciam a retenção de profissionais talentosos (Das & Baruah, 2013), assim como o conteúdo funcional desempenhado e a identificação com a organização, o ambiente social e o equilíbrio entre vida profissional e a vida pessoal e familiar (Elegbe, 2017; Salgado, Flegl & Fejfarová, 2020; Girotra & Kaushik, 2018; Kumar & Rao, 2020; Mukul & Saini, 2021; Putra, Ferdiana & Hartanto, 2019; Salgado, Flegl & Fejfarová, 2020; Winne & Sels, 2014). Sendo cada vez mais difícil para as start-ups reter os seus mais talentosos colaboradores, principalmente os mais jovens e altamente qualificados, torna-se fundamental empregar estratégias motivacionais para satisfazer as necessidades dos colaboradores. De forma, a solucionar esta questão crítica, as start-ups começam a abraçar estratégias inovadoras para reter os seus colaboradores (Egri & Ralston, 2004; Lyons, Duxbury & Higgins, 2005). A investigação sugere, que uma das estratégias mais utilizada é a de *total reward*. Esta estratégia procura essencialmente ajustar o

pacote de recompensas e incentivos de acordo com as necessidades individuais de cada colaborador (Salgado, Flegl & Fejfarová, 2019). A oferta exclusiva de benefícios remuneratórios parece ter acabado, abrindo portas para abordagens alternativas, igualmente motivacionais e menos dispendiosas, como por exemplo: horário flexível, possibilidade de trabalho remoto, férias extra, sexta-feira curta e dia de folga pessoal (Salgado et al., 2020). Como os autores anunciam, estes benefícios alternativos assumem, nas start-ups, um significado especial. Isto porque, empresas desta tipologia, dispõem de recursos limitados, sendo esta uma estratégia para evitar rotatividade e competir com salários elevados e segurança no emprego, características de empresas já estabelecidas.

Adicionalmente, os profissionais que exercem as suas funções em start-ups precisam de acreditar que a sua empresa está a oferecer uma solução inovadora para um problema importante, da melhor maneira possível. Ou seja, precisam de acreditar no projeto, na equipa e nos fundadores enquanto aplicam as suas ideias e crescem em conjunto com a empresa. Neste contexto, valorizam uma função que lhes permita desempenhar um papel importante e desafiador dentro da organização, valorizando também o ambiente de trabalho proporcionado pela mesma. De acordo com a literatura disponível, o facto de empresas com esta tipologia terem normalmente menos trabalhadores, e uma distância mais curta entre cargos de chefia e não chefia, faz com que os trabalhadores sejam beneficiados por um ambiente de trabalho que lhes dá sentido de pertença (Das & Baruah, 2013). Destacando que organizações com políticas de recursos humanos mais flexíveis e generosas, têm uma maior probabilidade de reterem os seus funcionários, através do aumento da satisfação e motivação para se comprometerem com a organização a longo prazo (Kim, 2019; Lane, Esser, Holte & McCusker, 2010; Vidal, Valle & Aragon, 2007). Da mesma forma, a relevância do equilíbrio entre vida profissional e a vida pessoal e familiar assume também

uma relevância cada vez maior na retenção dos profissionais em start-ups. Alguns estudos concluem que empresas que incorporaram opções de teletrabalho reportam uma série de benefícios positivos, tais como aumento da produtividade empresarial e redução de custos, melhoria da flexibilidade dos trabalhadores e do equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, e aumento da participação da força de trabalho (Das & Baruah, 2013). Pelo contrário, exigências do trabalho que obriguem a uma interferência direta na vida pessoal dos trabalhadores, como por exemplo, trabalhar durante o fim-de-semana, resultaram num aumento do stress e exaustão emocional entre os empregados.

Os dados apresentados suportam que a retenção dos colaboradores talentosos é influenciada por diferentes dimensões sociais, psicológicas e físicas, não se restringindo a um mecanismo único. Assim, as start-ups demonstram ser obrigadas a optar pelos mecanismos que mais se adequam à organização, para efetuar a retenção necessária dos colaboradores que melhor permitem concretizar as suas estratégias. A inovação representa um imperativo estratégico nas economias de hoje (Heidenreich & Kraemer, 2016), pelo que as estratégias para inovação constituem abordagens organizacionais para definição dos objetivos e escolha de métodos que serão utilizados para potencializar os resultados (Rocha, Olave & Ordonez 2019).

O desenvolvimento dos profissionais em contexto de start-up, emerge como um elemento crucial nos artigos analisados, focando principalmente nas oportunidades de formação e desenvolvimento, na inclusão em equipas robustas, e a gestão de carreiras ajustada às necessidades e objetivos de cada profissional (Elegbe, 2017; Gaponova & Korshunov, 2018; Girotra & Kaushik, 2018; Sauermann, 2017; Yi & Xu, 2018). O investimento na formação constitui um dos elementos mais importantes para o desenvolvimento dos funcionários (Das

& Baruah, 2013), contribuindo para que o profissional se sinta mais confiante para desempenhar e enfrentar os desafios globais que lhe são colocados, ao mesmo tempo que percebe a confiança e expectativa da organização sobre a sua performance futura (Hirschfeld, 2000). Assim, a assimilação de novos conhecimentos irá potencializar a inovação adequada aos objetivos da organização, essencial para a sobrevivência da mesma (Sokoya, 2000). Este domínio foca atividades com um horizonte temporal alargado, que pretendem favorecer em simultâneo as capacidades individuais dos profissionais e os resultados da organização, a longo prazo (Cunha, M. P. et al., 2008). As start-ups desempenham um papel crucial nos processos de inovação, uma vez que contribuem para introduzir rapidamente no mercado novas ideias, com o potencial de se transformarem em estratégias economicamente sustentáveis (Rocha, Olave & Ordonez, 2019). Neste contexto, os seus processos de desenvolvimento são também inovadores, uma vez que os colaboradores das start-ups colocam um valor mais baixo na segurança salarial e no emprego, refletindo uma vontade mais geral de suportar riscos, maior independência e responsabilidade, em comparação com colaboradores de empresas tradicionais (Sauermann, 2017). De Winne & Sels (2010) concluíram no seu estudo que o perfil dos proprietários e dos colaboradores, bem como as práticas de Rh que são implementadas, contribuem significativamente para a inovação em empresas start-ups. Os mesmos, garantem que a menos que haja uma gestão de competências e de desempenho destes colaboradores, por muito que se invista em práticas eficazes, o retorno em inovação não surgirá. Defendem ainda que, uma diversificada gama de práticas de RH é mais frutuosa em termos de retorno em inovação, em start-ups com elevado número de colaboradores, comparando com start-ups com número reduzido de funcionários. Em suma, concluiu-se que uma estratégia que combine a valorização e a gestão dos recursos humanos nas start-ups podem

reforçar de forma significativa o desempenho da inovação, estimulando assim as suas hipóteses de construir um modelo de negócio viável e de salvaguardar o futuro crescimento e desenvolvimento da start-up (Freel e Robson 2004; Barringer et al. 2005).

Apesar da sua relevância no contexto atual, esta revisão sistemática de literatura possui algumas limitações que devem ser discutidas. Os critérios de inclusão e exclusão poderão ter eliminado artigos que, ainda que não se relacionassem inteiramente com a questão de investigação, pudessem oferecer contribuições importantes. Contudo, expressão de pesquisa foi elaborada após a pesquisa exploratória que antecedeu a revisão, e, portanto, baseada no atual conhecimento sobre o tema em questão. A investigação futura deveria abordar especificamente as práticas atuais de atração, retenção e desenvolvimento de start-ups, através da implementação de estudos qualitativos com profissionais de start-ups recentes e já estabelecidas. Tal contribuiria para aprofundar as principais motivações destes profissionais para integrar e colaborar com uma start-up em detrimento de outras organizações.

Em conclusão, para garantir o sucesso nos processos de atração, retenção e desenvolvimento no contexto das start-ups é necessário que exista uma proposta aliciante para o candidato, fomentada por uma cultura voltada para o desenvolvimento e inovação, e com uma orientação e avaliação contínuas do desempenho do mesmo. Assim, estratégias inovadoras que potenciem a seleção dos melhores e mais adequados planos organizacionais para o recrutamento e desenvolvimento dos profissionais, afiguram-se como os principais atributos para as práticas de recursos humanos em start-ups.

5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar as principais práticas de atração, retenção e desenvolvimento dos colaboradores no contexto das start-ups. Este objetivo foi sintetizado na questão de investigação do estudo: “Como é que a literatura aborda as práticas de atração, retenção e desenvolvimento no contexto das start-ups?”. Com base na revisão sistemática de literatura conduzida, e de acordo com as recomendações PRISMA (Moher et al., 2009), recolheram-se 14 artigos publicados entre 2015 e 2020 e em língua inglesa, cujos títulos integrassem as palavras-chave “*startup or start-up or start up or startups or start-ups*”. A escolha temporal prende-se a artigos publicados nos últimos 5 anos, com o objetivo de se apresentar um estudo atualizado, com o intuito de se compreender o que tem sido produzido em termos de literatura científica, num passado recente, sobre as start-ups em contexto de trabalho.

A informação recolhida nos 14 artigos selecionados foi analisada e interpretada através da análise de conteúdo, que permitiu a identificação de vários temas e subtemas. Os resultados obtidos revelam as dificuldades e desafios impostos pelas características específicas de uma start-up, salientando a necessidade de investimento em práticas diferenciadas de atração, retenção e desenvolvimento, nomeadamente através da implementação e manutenção de processos e estratégias inovadores. A formação e o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores revelam também ser muito essenciais para a sustentabilidade e crescimento de uma start-up.

Os principais desafios a nível da atração de talentos em start-ups remetem para a dificuldade de atrair pessoas talentosas, alinhadas com os princípios de valores das empresas, não oferecendo, porém, segurança financeira aos profissionais (Mukul & Saini, 2021; Puri, 2019). Estudos anteriores suportam

estas assunções, enfatizando também a necessidade de atrair recursos humanos talentosos de modo a garantir o sucesso de uma start-up (Chapman et al., 2005).

Além disso, existem também dificuldades associadas aos recursos limitados, que apenas permitem a contratação de pessoas quando esta é uma necessidade premente, bem como a elevada rotatividade de funcionários devido às restrições económicas e de crescimento na carreira, proporcionadas por este tipo de empresas. Associam-se irremediavelmente elevados custos laborais, a diminuição das competências da empresa, a baixa motivação dos funcionários, a diminuição da satisfação do cliente e as perdas financeiras (Boushet & Glynn, 2012).

A literatura mais recente evidencia que o capital humano é um elemento estratégico fundamental nas start-ups, motivo pelo qual é importante manter uma forte reserva de profissionais talentosos. Contudo, este é também um desafio contemporâneo, dadas as especificidades das start-ups quando comparadas com outras empresas com maior poderio económico e competitividade (Guthridge et al., 2008). Logo, o investimento em equipas de recursos humanos que fomentem o desenvolvimento e a implementação de estratégias inovadoras de atração de profissionais consiste numa competência fundamental para garantir o sucesso e continuidade das start-ups.

A literatura também sustenta os resultados obtidos relativos aos incentivos, estipulando que estes influenciam a retenção dos profissionais talentosos (Das & Baruah, 2013), assim como o conteúdo funcional desempenhado e a identificação com a organização, o ambiente social e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Kumar & Rao, 2020). Uma das estratégias mais usadas para reter os colaboradores nas start-ups é a de *total reward*, que procura ajustar o pacote de recompensas e incentivos de acordo com as necessidades individuais de cada colaborador. Outras abordagens que surgem como alternativas na atualidade

são: horário flexível, possibilidade de trabalho remoto, férias extra, sexta-feira curta e dia de folga pessoal (Salgado et al., 2020).

Adicionalmente, os funcionários que exercem as suas funções em start-ups precisam de acreditar que a empresa oferece uma solução inovadora para problemas importantes. Isto é, precisam de acreditar no projeto, na equipa e nos fundadores enquanto aplicam as suas ideias e crescem em conjunto com a empresa. Com base na literatura, os trabalhadores são beneficiados por um ambiente de trabalho que lhes dá um sentido de pertença (Das & Baruah, 2013), destacando que as organizações com políticas de RH mais generosas e flexíveis têm mais probabilidade de reter os seus colaboradores.

Os dados obtidos suportam que a retenção dos colaboradores talentosos é influenciada por várias dimensões sociais, psicológicas e físicas, não se restringindo a um único mecanismo. De facto, a inovação é um imperativo estratégico nas economias atuais, motivo pelo qual as estratégias para inovação são abordagens organizacionais usadas para definir os objetivos e a escolha de métodos.

Finalmente, o desenvolvimento dos profissionais em contexto de start-ups surge enquanto elemento crucial nos 14 artigos analisados, focando principalmente nas oportunidades a nível de formação e desenvolvimento, na inclusão em equipas robustas e a gestão de carreiras ajustada às necessidades/objetivos de cada profissional. Um dos elementos mais importantes é o investimento na formação, contribuindo para que o funcionário se sinta mais confiante para desempenhar e enfrentar os desafios globais, ao mesmo tempo que percebe a confiança e expectativa da organização sobre a sua performance no futuro (Hirschfeld, 2000). De facto, os processos de desenvolvimento são também inovadores, visto que os colaboradores das start-ups colocam um valor mais baixo na segurança salarial e no emprego, refletindo uma vontade mais

geral de suportar riscos, maior independência e responsabilidade, em comparação com os colaboradores de empresas tradicionais (Sauermann, 2017).

Apesar de a presente RSL ter um contributo substancial para a área em análise, referente às práticas de RH para atrair, reter e desenvolver colaboradores em contexto de start-ups, existem algumas limitações que devem ser evidenciadas. Os critérios de inclusão e exclusão poderão ter eliminado artigos que pudessem oferecer contribuições importantes, pois basicamente selecionaram artigos mais recentes para averiguar o atual conhecimento sobre o tema em questão.

Por conseguinte, investigações futuras deverão abordar as práticas atuais de atração, retenção e desenvolvimento de start-ups através da implementação de estudos qualitativos com profissionais de start-ups recentes e já devidamente estabelecidas. Estas linhas de investigação futura contribuiriam para aprofundar as principais motivações destes profissionais para integrar e colaborar com uma start-up em detrimento de outras organizações.

6. Referências Bibliográficas

- Acton, T., & Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: A descriptive study of training practices in Irish *software* companies. *Journal of European Industrial Training*, 27(2/3/4), 137-146.
- Allenby, A., & Jenkins, D. (2003). Planning training and development (4th ed.). Pergamon Flexible Learning.
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Edições 70.
- Beechler, S., & Woodward, I. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Bergmann Lichtenstein, B.M., and Brush, C.G. (2001), ‘How do ‘Resource Bundles’ Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration,’ *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 25, 37–59.
- Blank, S., & Dorf, B. (2010). The startup owner’s manual. K&S Ranch Publishing.
- Bowman, J., & Wilson, J. P. (2008). Different roles, different perspectives: Perceptions about the purpose of training needs analysis. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 38-41.
<https://doi.org/10.1108/00197850810841639>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management. Macmillan International Higher Education.
- Brush, C. G., Kolvereid, L., Widding, L. O., & Sorheim, R. (Eds.). (2010). The life cycle of new ventures: Emergence, newness and growth. Edward Elgar Publishing.
- Cunha, M. P. et al. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, (2ª ed.), Lisboa: Sílabo

- *de Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863–1883. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505088>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 671-689). Sage Publications Ltd.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313-321. <https://doi.org/10.1080/07399339209516006>
- *Elegbe, J. A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265–277. <https://doi.org/10.1002/tie.21897>
- *Endeska Putra, E., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2019). Startup Learning Path (SLP): A Learning Model for Startup Employees Using Agile Learning Approach. *Journal of Physics: Conference Series*, 1339(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1339/1/012095>
- Gaffney, S. (2005). Career development as a retention and succession planning tool. *The Journal for Quality and Participation*, 28(3), 7-10.
- *Gaponova, O. S., & Korshunov, I. A. (2018). Deploying a Corporate Learning System at the Innovative Startup. *Russian Education and Society*, 60(4), 289–314. <https://doi.org/10.1080/10609393.2018.1473688>
- Gatewood, R. D., & Feild, H. S. (1987). A personnel selection program for small business. *Journal of Small Business Management*, 25(4), 16.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *The Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427. <https://doi.org/10.2307/256530>

- *Girotra, R., & Kaushik, T. (2018). E-COMMERCE START-UPS IN INDIA. 7(2016), 47–54.
- Gregorka, L. (2017). Employer branding practices amongst the most attractive employers of the IT and engineering sector in Portugal [Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10482?locale=en>
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, (1), 49-59.
- Hadjimanolis, A. (2000). A resource-based view of innovativeness in small firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(2), 263-281. <https://doi.org/10.1080/713698465>
- *Harlin, U., & Berglund, M. (2021). Designing for sustainable work during industrial startups—the case of a high-growth entrepreneurial firm. *Small Business Economics*, 57(2), 807–819. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00383-3>
- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Italy's Startup Act (2017). The Italian legislation in support of innovative startups: Executive summary. Italian Ministry of Economic Development.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2012). Dirección de marketing. Pearson Educación.
- *Kim, S. (2019). Role-playing game for training a design process of startup company compensation plan. *International Journal of Game-Based Learning*, 9(2), 40–54. <https://doi.org/10.4018/IJGBL.2019040103>

- *Kishore Kumar, D., & Srinivas Rao, G. (2020). Employee retention strategies in startups: A study with reference to select startups at Hyderabad. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 1180–1185. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.12.205>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering [Join Report, Keele University and Durham University]. Keele University and Durham University. <https://userpages.uni-koblenz.de/~laemmel/esecourse/slides/slr.pdf>
- Kumar, V., & Rao, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
- Labrenz, S. (2014, July 3). The influence of HR-practices on innovative behaviour and the moderating effect of line manager behaviour [Conference session]. 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, the Netherlands. http://essay.utwente.nl/65245/1/Labrenz_BA_Management%20%26%20Governance.pdf
- Lancaster, L.C., & Stillman, D. (2002). When generations collide who they are. Why they cash. How to solve the generational puzzle at work. Harper Business.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic review and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ*, 339. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- *Moser, K. J., Tumasjan, A., & Welp, I. M. (2017). Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 588–610. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.001>

- *Mukul, K., & Saini, G. K. (2021). Talent acquisition in startups in India: the role of social capital. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 2012. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2020-0086>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Ordaz, C. C., Cruz, G. J., Ginel, S. E. & Cabrera, V. R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561960>
- Paul, A., & Vincent, T. (2018). Employee motivation and retention: Issues and challenges in startup companies. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 2050-2056.
- Petticrew, M., Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., Roen, K., & Duffy, S. (2006). Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews: A product from the ESRC Methods Programme. Lancaster University.
- *Puri, H. (2019). Attracting Talent: Experiences of Start-Ups in India. *Journal of Entrepreneurship & Management*, 8(1), 1–6. <http://proxy.lib.sfu.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=136145381&site=ehost-live>
- Robehmed, N. (2013, December 16). What Is A Startup? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/%202013/12/16/what-is-a-startup/>
- Robinson, K. C., & McDougall, P. P. (2001). Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 659-685.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- *Salgado, K., Flegl, M., & Fejfarová, M. (2019). Factors Affecting Talent Retention In Tech Start-ups. 2011, 138–150.
- *Sauermann, H. (2018). Fire in the belly? Employee motives and innovative performance in start-ups versus established firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 423–454. <https://doi.org/10.1002/sej.1267>
- Schumpeter, J. A. (1985). O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. A teoria do desenvolvimento econômico. Nova Cultural.
- Schumpeter, J. A., & Nichol, A. J. (1934). Robinson's economics of imperfect competition. *Journal of Political Economy*, 42(2), 249-259.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *The Academy of Management Journal*, 48(2), 346-357. <https://doi.org/10.2307/20159660>
- Sotirova, E. N. (2019). Attracting and retaining talent: a comparison between social enterprise and commercial startups in Brazil.
- Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippha, P. (2017). Startups and open innovation: A review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4–30. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>
- Startuphub.pt. 2019. Home | StartupHub Portugal. [online] Available at: <<https://startuphub.pt/pt-pt/>> [Accessed 9 November 2020].
- Taplin, I. M., Winterton, J., & Winterton, R. (2003). Understanding labour turnover in a labour industry: Evidence from the British clothing industry. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1021-1046. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00369>

Universidade Cornell, INSEAD e OMPI (2020). Índice Global de Inovação 2020: Quem financiará a inovação? Ithaca, Fontainebleau e Genebra.

*Yi, X., & Xu, Y. (2019). Founding conditions and benefit offerings: evidence from US startups. *Personnel Review*, 48(1), 141–162. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0264>

