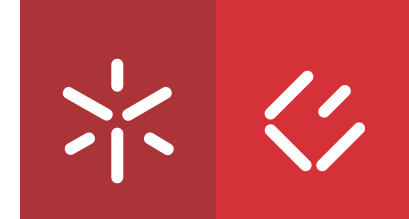


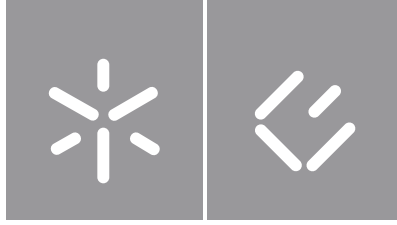


Tiago Miguel Gonçalves Moreira Fernandes

A Estratégia de Recrutamento e Seleção na
Aspen Experience

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Tiago Miguel Gonçalves Moreira Fernandes

A Estratégia de Recrutamento e Seleção na Aspen Experience

Trabalho de Projeto
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Aspen Experience pelas inúmeras oportunidades de crescimento pessoal que, direta ou indiretamente, me tem proporcionado. Este projeto não se teria concretizado sem o contributo de todos os seus elementos.

Agradeço à minha mãe por sempre ter apoiado as minhas decisões, mesmo que não as compreendesse. Sem essa liberdade para arriscar, nunca teria descoberto o que é ser adulto e responsável.

Agradeço à Carolina, cujo apoio diário foi indispensável para acreditar que conseguiria terminar esta fase do meu desenvolvimento académico. Há poucas coisas que paguem um prato de fruta fresca.

Agradeço à Professora Ana Ferreira pela orientação e paciência, e a todos os que fizeram e fazem parte da minha história.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A Estratégia de Recrutamento e Seleção na Aspen Experience

RESUMO

A Aspen Experience é uma pequena *start-up* que se dedica a programas de estágio internacionais, dentro do setor da Hotelaria. Tendo vindo a crescer continuamente desde a sua fundação, em 2018, esta ainda não dispõe de funcionários dedicados exclusivamente a atividades operacionais tipicamente relacionadas com a esfera dos Recursos Humanos.

Uma vez que a capacidade de atrair e de reter talento impacta diretamente todas as organizações, a Aspen Experience deve apostar na formalização de processos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos. Assim, este projeto tem como objetivos definir uma estratégia de Recrutamento e Seleção para a empresa, estabelecer as ferramentas a utilizar para esse efeito e fazer sugestões no sentido da criação de um departamento de Recursos Humanos, quando apropriado.

Através de uma profunda revisão da literatura, entrevistas semi-estruturadas e análise documental, foi possível desenhar o passado e o presente da organização. Verificou-se que, até ao momento, esta adquiriu a maioria da sua mão de obra através do recurso às *networks* pessoais dos fundadores e às recomendações de terceiros, com pouca estrutura e pouca objetividade. Consequentemente, a Aspen Experience já enfrentou problemas com candidatos e com *staff*, nomeadamente a rejeição de ofertas e os despedimentos.

Atendendo à fase na qual se encontra e considerando o seu interesse na expansão contínua, sabendo que são as pessoas que a vão levar mais longe, a empresa demonstra receptividade quanto a adaptar o seu modo de proceder. Como tal, foi possível alcançar as metas deste trabalho e delinear uma nova forma de atuar em matéria de Recrutamento e Seleção para a Aspen Experience.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Pequenas Empresas; Recrutamento e Seleção; *Start-Ups*.

The Recruitment and Selection Strategy at Aspen Experience

ABSTRACT

Aspen Experience is a small start-up dedicated to international internship programs within the Hospitality sector. Having grown continuously since its founding in 2018, it still does not have employees exclusively dedicated to operational activities typically related to Human Resources.

As the ability to attract and retain talent directly impacts all organizations, Aspen Experience should invest in formalizing processes related to Human Resources Management. Thus, the objectives of this project are to define a Recruitment and Selection strategy for the company, establish the tools to be used for this purpose and make suggestions regarding the creation of a Human Resources department, when appropriate.

Through a thorough literature review, semi-structured interviews and document analysis, it was possible to map out the organization's past and present. It was found that, until now, the company has acquired most of its workforce through the founders' personal networks and third-party recommendations, with little structure and little objectivity. Consequently, Aspen Experience has already faced issues with candidates and staff, such as rejected offers and dismissals.

Considering the company's current phase and its interest in continued expansion, and knowing that it is the people who will take it further, the company has shown a willingness to adapt its approach. Therefore, it was possible to achieve the objectives of this project and outline a new Recruitment and Selection strategy for Aspen Experience.

Keywords: Human Resources Management; Recruitment and Selection; Small Companies; Start-Ups.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	5
2. A ORGANIZAÇÃO: ASPEN EXPERIENCE	6
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
3.1 Definição de Recrutamento e Seleção	9
3.2 Importância do Recrutamento e Seleção	11
3.3 Recrutamento	13
3.3.1 Recrutamento Interno	14
3.3.2 Recrutamento Externo	15
3.4 Seleção	17
3.4.1 Ferramentas de Seleção	18
3.5 Recrutamento e Seleção em Pequenas Empresas	24
3.6 Recrutamento e Seleção em <i>Start-Ups</i>	25
4. METODOLOGIA	28
4.1 Paradigma e Abordagem Metodológica	28
4.2 Instrumentos de Recolha de Dados	29
4.3 Procedimentos	30
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	32
5.1 Caracterização da Amostra	32
5.2 Análise das Entrevistas	32
5.2.1 Características da Organização	33
5.2.2 Consciência sobre Recrutamento e Seleção	36
5.2.3 Estado do Recrutamento e Seleção	37
5.2.4 Futuro da Organização	38
5.2.5 Melhoria Contínua	41
5.3 Análise Documental	44
5.4 Resumo dos Dados	45
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47

7. CONCLUSÕES.....	55
7.1 Estratégia de Recrutamento e Seleção	55
7.2 Ferramentas de Recrutamento e Seleção	56
7.3 Desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos	57
8. LIMITAÇÕES	59
9. SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	61
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
11. APÊNDICES E ANEXOS.....	74
Apêndice 1: Guião das Entrevistas.....	74
Apêndice 2: Temas e Subtemas	77
Anexo 1: Descrição do Posto de Trabalho 1	86
Anexo 2: Descrição do Posto de Trabalho 2.....	87
Anexo 3: Autorização da Aspen Experience	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Aspen Experience	6
---	---

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da Amostra	32
Tabela 2: Objetivos e Questões	33

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho representa um projeto desenvolvido para efeitos de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, tendo como objetivo identificar um determinado problema de uma organização, relacionando-o com a área do curso e definindo ações para ajudar na sua resolução.

Este projeto realizou-se numa *start-up* de pequena dimensão chamada Aspen Experience que, até à data, não dispõe de um departamento de Recursos Humanos. No entanto, uma vez que a empresa se encontra em crescimento, faz sentido para esta começar a pensar sobre a formalização de processos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos. Como tal, este projeto pretende:

- 1) definir a estratégia de Recrutamento e Seleção da empresa, ainda inexistente;
- 2) estabelecer as ferramentas a utilizar nesse âmbito, para que as próximas contratações sejam pensadas e refletidas, e conduzam a uma expansão sustentável;
- 3) sugerir ações para o desenvolvimento do futuro Departamento de Recursos Humanos.

Conforme afirma O'Meara (2013), as organizações precisam de pessoas para atingirem os seus objetivos e, dado que o *staff* tem impacto direto nesse campo, aquelas que atuam estrategicamente investem tempo e recursos para contratarem os funcionários mais adequados. Newell (2005) acrescenta que a competição é cada vez mais global e as expectativas de clientes cada vez mais altas, pelo que é essencial que as empresas captem indivíduos de alta qualidade e evitem aqueles que, além de não contribuírem para o sucesso, ainda podem causar danos. Assim sendo, e considerando que a contratação de um elevado número de pessoas num curto espaço de tempo é expectável na Aspen Experience, esta iniciativa revela-se um imperativo imediato. Desta forma, este projeto poderá ser o primeiro passo na direção da constituição do Departamento de Recursos Humanos da empresa.

O projeto começa com esta introdução e com a contextualização da Aspen Experience, dando a conhecer a sua origem, área de atuação, clientes e impacto. Depois, segue-se uma síntese da literatura relevante relacionada com a esfera do Recrutamento e Seleção, relacionando-a com as operações da organização. Na continuação, expõe-se a metodologia usada para atingir os objetivos deste trabalho, seguindo-se a discussão dos resultados obtidos. Apresenta-se, ainda, a proposta para a estratégia de Recrutamento e Seleção a adotar pela empresa. O projeto conclui-se com sugestões de investigação e de ações futuras, nomeadamente para outras áreas das operações da Aspen Experience relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos.

2. A ORGANIZAÇÃO: ASPEN EXPERIENCE

A Aspen Experience é uma *start-up* que se dedica a programas de desenvolvimento cultural e profissional nos Estados Unidos da América, através da intermediação de estágios centrados no setor da Hotelaria.

A empresa é de pequena dimensão e atua de forma inteiramente *online*, não detendo escritórios físicos e desempenhando todas as suas atividades com recurso a ferramentas digitais. Destes factos resulta que os trabalhadores se conhecem principalmente no “mundo virtual” e muito raramente colaboram de forma presencial. Estas circunstâncias fazem com que a empresa funcione com poucas formalidades. Por isso, e dado que se encontra em atuação há poucos anos, esta ainda não é capaz de responder claramente a certas questões cada vez mais importantes, como as relacionadas com o Recrutamento e Seleção.

A Figura 1, da autoria do mestrando, descreve a interpretação que se faz da hierarquia e dos departamentos da empresa, uma vez que esta ainda não tem um organograma próprio.

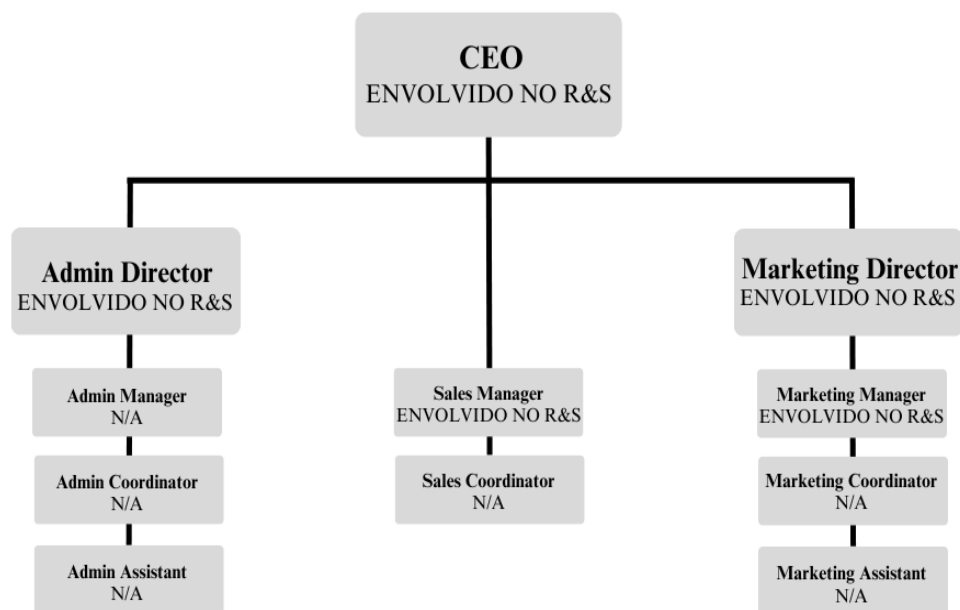


Figura 1: Organograma da Aspen Experience

Os fundadores da Aspen Experience decidiram, em 2018, criar a sua própria agência para estágios internacionais, uma vez que, ainda que existam várias organizações que se dedicam à prestação deste

serviço, todas contam já com largos anos de atividade e seguem o mesmo modelo. Além disso, tendo participado eles mesmos, repetidas vezes, em experiências deste tipo em hotéis e restaurantes de luxo em Aspen, no estado americano do Colorado, reconheceram o potencial da indústria hoteleira e concluíram que existia espaço no mercado para inovar. Deste modo, a empresa surgiu e começou a prestar serviços de maneira remota a clientes provenientes de todas as partes do mundo, tal como os próprios trabalhadores que a compõem atualmente.

Os clientes da Aspen Experience são tendencialmente estudantes e jovens em início de carreira à procura de oportunidades internacionais, no âmbito da formação e progressão profissional na área da Hotelaria, com uma forte componente de desenvolvimento intercultural. Para isso, contratam os serviços da empresa de forma a terem acesso a estágios em prestigiosos hotéis e restaurantes um pouco por todos os Estados Unidos da América. Apesar do custo inicial do serviço, os estágios são muito bem remunerados por parte das instituições de acolhimento, pelo que permitem que se recupere facilmente o investimento e se obtenha lucro, além da própria experiência de trabalho. Consequentemente, as pessoas que participam nos programas intermediados pela Aspen Experience têm melhores perspetivas de carreira quando regressam aos seus países de origem, estabelecendo-se localmente como profissionais bem formados, quer ao nível de competências técnicas, quer ao nível de competências interpessoais.

Atualmente, a direção das atividades diárias da Aspen Experience é feita por três dos seus quatro fundadores, sendo que o quarto destes se encontra ausente das operações, apenas como consultor excecional. Além disso, a empresa conta com mais oito pessoas, num total de três departamentos, oriundas dos seguintes países: Portugal (1); Roménia (3); Espanha (2); Filipinas (1); Indonésia (1).

A organização já intermediou centenas de programas de estágio desde a sua criação. Ainda assim, apesar do aumento contínuo do volume de negócio, que resultou na expansão da equipa para o número atual, a Aspen Experience (2023) afirma no seu *website* que nunca teve necessidade de contratar ninguém formalmente, porque as pessoas que se juntaram à equipa até agora “(...) *happen to have the same beautiful intentions the founding members do, and they became part of the Aspen Experience family, fitting in like a glove. They had similar experiences in the past, working with young people, guiding them through the beginning of their career, so they brought in an unbelievable added value to the team, and to our participants.*” Além disso, a empresa define os seus valores, missão e visão da seguinte forma:

- Valores: “*We are young and fun. We understand your pain. We are available and responsive. We are fast and reliable. We are involved.*”
- Missão: “*To help our participants travel, live and work abroad.*”

- Visão: “ *To solve youth unemployment, one internship at a time.*”

Por outras palavras, apesar de ter bem definidos os seus valores, missão e visão, a empresa tem vindo a contratar pessoas sem nenhuma ação de Recrutamento e Seleção particularmente trabalhada, focando-se nas semelhanças destas com os seus fundadores. Esta trajetória revela uma situação que a empresa necessita corrigir, tendo em conta que pretende continuar a crescer e a aumentar o número de clientes: a Aspen Experience carece de uma estratégia formal de Recrutamento e Seleção.

Ao ser implementada, essa estratégia ajudará a que as contratações futuras conduzam à desejada expansão contínua, de forma positiva e minimizando riscos. Além disso, a Aspen Experience constatará a necessidade de organizar todos os seus outros processos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos e de assumir uma postura estratégica, de forma geral, em todas as suas operações.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A esfera profissional está em constante mutação, sendo que os avanços filosóficos e tecnológicos têm a capacidade de causar grandes repercussões nas pessoas e nas organizações. Portanto, o contexto envolvente daquilo que hoje conhecemos como Recursos Humanos tem vindo a causar continuas alterações ao próprio conceito e a resultar em novas implicações para os profissionais do ramo.

Ulrich (1987) defende que os profissionais de Recursos Humanos precisam não só de competências técnicas, mas também de competências pessoais centradas no comportamento e desempenho individual que lhes permita tornar-se *business partners* e implementar estratégias que resultem em vantagem competitiva. Kochan e Dyer (1993) argumentam que estes têm potencial para serem agentes de mudança e facilitar os processos transformacionais. Gardner, Lepak e Bartol (2003) acrescentam que as novas tecnologias influenciam também o que é esperado da sua parte. Todas estas perspetivas vão ao encontro da de Neves e Gonçalves (2009), que expõem que estamos num período da história dos Recursos Humanos iniciado na segunda metade da década de 1990 e com duração até aos dias de hoje, marcado pelo papel ativo dos profissionais da área na competitividade e excelência das organizações, surgindo como requisitos para o desempenho da função as aptidões estratégicas e de desenvolvimento organizacional. No entanto, conforme explicam Armstrong e Mitchell (2019), cada organização tem a sua cultura e esta surge da visão da liderança, sendo caracterizada por um conjunto específico de valores, normas, sistemas, línguas e pressupostos que são utilizados para gerir pessoas.

Por consequência, o propósito das secções seguintes é recolher e apresentar uma síntese da literatura relevante relacionada com o Recrutamento e Seleção, de vital compreensão para os profissionais de Recursos Humanos, para que se entenda não só como se define este termo nos dias que correm, mas também o porquê de ser considerado uma dimensão operacional importante para as organizações. Seguem-se exposições mais detalhadas sobre Recrutamento e sobre Seleção, bem como métodos e técnicas essenciais para realizar essas atividades. Depois, abordam-se as especificidades do contexto das empresas de pequena dimensão e das *start-ups*, como a Aspen Experience, para uma compreensão mais completa do tema.

Em resumo, a recolha, tratamento e análise da investigação existente sobre o tema geral é o ponto de partida para todo o projeto e permite que se descubra que perguntas fazer para obter respostas que solucionem o problema.

3.1 Definição de Recrutamento e Seleção

Na opinião de Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich (2012), os bons profissionais de Recursos Humanos desenvolvem a capacidade de mudança das suas organizações, operacionalizando-a em

processos e estruturas efetivos, ultrapassando a resistência dos *stakeholders* e criando comprometimento. No entanto, antes de se definir uma estratégia de Recrutamento e Seleção para a Aspen Experience, importa compreender claramente o próprio conceito de Recrutamento e Seleção.

Miles e Maxwell (2009) argumentam que o Recrutamento e Seleção se encontra no âmbito do *Staffing*, um processo multifacetado que permite que a empresa alcance vantagem competitiva, e que o seu principal objetivo é encontrar o *fit* certo entre pessoa e organização. Segundo Ployhart, Schneider e Schmitt (2006), os melhores programas de *Staffing* especificam minuciosamente os tipos de pessoas eficazes e necessários, no presente e no futuro, para que seja possível promover o sucesso organizacional. Breaugh e Starke (2000) defendem que, até que uma empresa determine o tipo de candidatos que procura e as suas características, terá dificuldade em responder a várias questões estratégicas como, por exemplo, quem e onde recrutar. Assim, Cascio e Aguinis (2019) explicam que uma das formas de proceder ao desenvolvimento de estratégias passa por considerar os valores da organização, utilizando-os como ponto de partida para a criação de políticas e práticas facilmente aplicáveis, e garantindo o alinhamento entre aquilo que se faz e aquilo em que se acredita sobre pessoas e organizações.

Armstrong (2009) afirma que, enquanto o Recrutamento se foca em encontrar e captar as pessoas das quais as organizações necessitam, a Seleção trata de decidir a quem os postos de trabalho são atribuídos. Por um lado, Hurrell e Scholarios (2017) defendem que, se as organizações conseguirem atrair um grande número de pessoas qualificadas através do Recrutamento, estarão menos dependentes da fase da Seleção. Por outro lado, Newell (2002) argumenta que o termo Recrutamento é frequentemente utilizado para designar todo o processo de Recrutamento e Seleção, mas que a importância de cada um destes elementos depende do contexto: o mais importante pode ser atrair candidatos suficientes ou selecionar o candidato mais adequado. Por fim, Costen (2012) opina que o Recrutamento e a Seleção são processos inteiramente separados e distintos, ainda que seja a combinação dos seus resultados que determina a qualidade dos funcionários das empresas.

Finalmente, Chiavenato (2014) explica que o processo de Recrutamento e Seleção varia consoante as organizações, uma vez que algumas seguem abordagens mais tradicionais e outras abordagens mais modernas: no caso das tradicionais, o foco está na eficiência procedimental, burocrática e operacional, sendo as ações levadas a cabo pelos profissionais de *Staffing* e mantendo-se o *status quo*; no caso das modernas, há espaço para os gestores intervirem diretamente e o foco está na eficácia global das organizações, compreendendo-se que a inclusão de novos elementos nas equipas é uma ação

estratégica, vista como um meio de alcançar mais criatividade e mais inovação, além de melhoria contínua.

Em suma, ainda que diferentes empresas tenham diferentes formas de proceder, compreende-se que o Recrutamento e Seleção é uma atividade complexa à qual as empresas recorrem para conseguirem as pessoas das quais necessitam para alcançarem os seus objetivos. Como tal, a Aspen Experience não pode deixar de refletir sobre o Recrutamento e Seleção, do qual vai depender se quiser manter a sua trajetória de crescimento anual.

3.2 Importância do Recrutamento e Seleção

Collins e Kehoe (2009) afirmam que o *Staffing*, incluindo o Recrutamento e Seleção, é possivelmente a mais importante das funções de Recursos Humanos para o sucesso das organizações. Searle e Al-Sharif (2019) adiantam que os processos de Recrutamento e Seleção podem ser o primeiro sistema formal através do qual as pessoas têm contacto com as empresas, pelo que o seu impacto pode ser imenso não só em termos daquelas que são atraídas e selecionadas pelas organizações, mas também no que diz respeito ao atrito do *staffe* às atitudes daquelas que são rejeitadas. Nikolaou, Bauer e Truxillo (2015) defendem que, por consequência dos desenvolvimentos tecnológicos, como as redes sociais, existe uma alta interação entre empresas e pessoas, o processo de Seleção já não se dá “à porta fechada” e as experiências negativas partilhadas pelos candidatos com terceiros podem ser condicionantes. Além disso, conforme expõem Storey, Ulrich e Wright (2019), o Recrutamento e Seleção pode ser particularmente importante para certos tipos de empresas, como as da Hotelaria, onde existe bastante contacto direto com clientes, pelo que os sistemas utilizados para o efeito devem ser adequados a esses casos específicos.

Pilbeam e Corbridge (2010) argumentam que as decisões erradas de Recrutamento e Seleção têm várias consequências negativas para as empresas, uma vez que reduzem a eficiência organizacional, invalidam as estratégias de desenvolvimento e de recompensas, são injustas para os candidatos, causam desconforto aos gestores que perdem tempo com maus funcionários e resultam em avultados desperdícios económicos. Nickson (2007) também enumera vários pontos onde as falhas relacionadas com o Recrutamento e Seleção se manifestam, como o absentismo, a baixa motivação, o alto *turnover*, a indisciplina e os despedimentos.

Por consequência, Malik (2018) defende que conseguir as pessoas certas, com as competências certas, no momento certo é vital para que as organizações mantenham a sua produtividade, especialmente quando se enquadram no setor dos serviços. Assim, há que investir na recolha de dados

que permitam identificar onde colocar recursos para conseguir as pessoas indicadas, tal como demonstra Marr (2018). Além disso, conforme opinam Martin e Whiting (2016), o processo de Recrutamento e Seleção deve ser avaliado para que se consiga verificar que erros foram cometidos, como os corrigir no futuro e como aprender com eles. Efetivamente, Sullivan (2009) afirma que não utilizar métricas de avaliação é um erro comum e que é importante analisar dados para melhorar continuamente. Mesmo assim, segundo Dessler (2014), o ponto de partida do Recrutamento e Seleção deve ser a definição dos tipos de posições para os quais se pretende contratar e de como o fazer, em harmonia com os planos estratégicos da organização.

Martocchio (2017) explica que as práticas de Recursos Humanos não existem de forma isolada, mas sim em relação umas com as outras. Biech (2022) expõe que o Recrutamento e Seleção está relacionado com a Formação e Desenvolvimento, dado que as empresas que são líderes de mercado utilizam oportunidades de formação para atrair candidatos. No sentido inverso, Phillips e Gully (2015) opinam que a capacidade das organizações para treinarem, motivarem e manterem os funcionários vai depender, antes de mais, das pessoas que estas atraírem para os seus postos de trabalho. O Recrutamento e Seleção também se relaciona com a área das Compensações e Benefícios, uma vez que, conforme argumenta Berger (2015), as organizações têm de decidir como proceder ao nível das remunerações para captarem e reterem trabalhadores de alto calibre. Maniaci (2001) partilha esta visão, defendendo que os benefícios oferecidos pelas empresas, como as folgas remuneradas, têm grande impacto na atração de trabalhadores, nas relações com os funcionários, na produtividade e nos lucros. Além disso, conforme expõem Shields e Kaine (2016), uma vez que os sistemas de Avaliação de Desempenho permitem medir a eficácia das ações de Recrutamento e Seleção, estas duas áreas operacionais também se relacionam. Atendendo a todos estes factos, é natural que Mitchell e Gamlem (2022) manifestem que quando se alinham as atividades de Recursos Humanos com as estratégias das organizações elas encaixam e reforçam-se mutuamente. Tudo isto vai de encontro à opinião de Smart e Street (2008), que afirmam categoricamente que as empresas são quem contratam. É dizer, o sucesso das organizações está diretamente relacionado com as pessoas e, consequentemente, com a qualidade das atividades de Recrutamento e Seleção.

Sintetizando, o Recrutamento e Seleção tem impactos reais nas organizações, pelo que é um tópico cuja consideração deve ser do mais alto interesse destas, tal como demonstram Terpstra e Rozell (1993) ao estabelecerem uma relação positiva entre os processos rigorosos de Recrutamento e Seleção e o desempenho das organizações. Como tal, a Aspen Experience tem de alocar recursos suficientes ao

desenvolvimento, de forma deliberada, de boas políticas e práticas de Recrutamento e Seleção, especialmente atendendo à sua grande dependência da qualidade do fator humano.

3.3 Recrutamento

Segundo Nankervis, Baird, Coffey e Shields (2020), o Recrutamento é o processo de identificar um conjunto de pessoas qualificadas e experientes, e de fazer com que estas concorram a vagas existentes ou antecipadas numa organização. Holbeche (2009) defende que há cada vez mais competição entre os empregadores pelos indivíduos que demonstram mais potencial e afirma que, ainda que seja geralmente levado a cabo de forma tática e com uma visão a curto prazo, o Recrutamento é uma oportunidade estratégica para as organizações.

Esse potencial evidencia-se quando se reflete no argumento de Stredwick (2005), que opina que esta atividade tem vindo a tornar-se uma forma de relações públicas, na medida em que promove as empresas junto do público, cumulativamente com sua função de atrair os candidatos adequados para as vagas disponíveis. Stewart e Brown (2011) acrescentam que um dos objetivos básicos do Recrutamento é comunicar uma imagem positiva da organização, que as pessoas respondem ativamente às atividades de Recrutamento de empresas com uma boa reputação e que uma postura estratégica neste domínio faz com que seja possível obter e reter funcionários que produzem bens e serviços de maior qualidade. Nesse sentido, Tyson (2006) explica que é preciso que se saiba que recursos são necessários e que recursos estão disponíveis, além de como e onde os encontrar com uma relação de custo-benefício favorável.

Wanous (1992) estabelece uma comparação entre diferentes filosofias de Recrutamento, nomeadamente a tradicional e a realista: por um lado, a tradicional tem o objetivo de atrair o maior número de candidatos possível, pelo que procura divulgar apenas as melhores características das organizações, potencialmente realçando-as de forma excessiva; por outro lado, a realista providencia toda a informação pertinente àqueles que estão fora das organizações, sem recorrer a distorções, o que resulta em menos desilusões com a realidade e em menos *turnover* depois das contratações. Woods (1997) também opina que as organizações que transmitem mensagens realistas promovem o sucesso a longo prazo e acrescenta que, além da utilização de critérios que permitam avaliar os métodos de Recrutamento, como o custo por contratação, as pretensões salariais, as percentagens de aceitação de ofertas, entre outros, se devem escolher cuidadosamente os recrutadores, porque estes influenciam as perceções dos candidatos sobre as empresas. Com tal, Amos, Pearse, Ristow e Ristow (2016) explicam que o Recrutamento deve ser encarado como bidirecional, uma vez que, tal como as organizações

procuram os melhores trabalhadores, também os trabalhadores procuram as melhores organizações. Por último, Robbins e Judge (2017) afirmam que as atividades de Recrutamento se têm tornando um pilar de muitas organizações, alinhando-se com os seus objetivos estratégicos a longo prazo.

Consequentemente, a Aspen Experience necessita de refletir cuidadosamente sobre a mensagem a transmitir para atrair candidatos, quem envolver no processo de Recrutamento e porquê, e como medir o desempenho das iniciativas postas em prática.

3.3.1 Recrutamento Interno

De acordo com Mahapatro (2010), o Recrutamento Interno é a procura, dentro das organizações, por pessoas com as capacidades e as atitudes necessárias para que estas sejam capazes de alcançar os seus objetivos. Por outras palavras, e segundo Cross (2019), este é um método de Recrutamento que permite que os trabalhadores atuais das organizações concorram às vagas existentes dentro delas.

Schultz (2004) argumenta que o Recrutamento Interno promove o bom desempenho, cria oportunidades de crescimento, utiliza as competências dos funcionários de forma mais completa, melhora o ânimo e a lealdade na organização, e diminui as perdas de tempo. Apesar de alertarem que as pequenas empresas, em particular, têm talento limitado, Snell e Bohlander (2013) defendem que uma aposta no Recrutamento Interno, para posições que não sejam de início de carreira, faz com que as organizações beneficiem ainda mais dos esforços levados a cabo anteriormente para obter mão de obra, recompensando os funcionários pelo seu trabalho ao longo do tempo, estimulando o engajamento e reduzindo os custos relacionados com orientação e treino.

No entanto, Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (2012) advertem que o foco no Recrutamento Interno dificulta a entrada de novas perspetivas e de inovação na organização, e que os funcionários promovidos podem encontrar resistência à sua autoridade por parte dos restantes. Além disso, Muller (2009) alerta que os gestores, frequentemente, tentam impedir que os melhores elementos das suas equipas sejam promovidos para não os perderem, ainda que os movimentos verticais e laterais na carreira possam contribuir para a confiança dos trabalhadores nas organizações.

Caruth, Caruth e Pane (2009) argumentam que os gestores devem ser capazes de identificar as pessoas com as características necessárias para preencher, através do Recrutamento Interno, as posições de maior responsabilidade à medida que estas surgem, e sugerem a criação de bases de dados onde conste informação sobre as qualificações dos funcionários existentes nas organizações para esse efeito, bem como a criação de sistemas que permitam publicitar vagas disponíveis e receber candidaturas

internas. Nesse sentido, Pritchard (2007) sugere que se façam conhecer primeiro as vagas disponíveis ao público interno e defende que esta abordagem pode simplificar muito o trabalho dos recrutadores.

Neste panorama, Chambers (2001) expõe que os próprios funcionários das empresas podem agir como recrutadores, encontrando pessoas de desempenho extraordinário nas suas *networks* pessoais, o que pode resultar em equipas mais colaborativas e positivas. No entanto, Heneman, Schwab, Fossum e Dyer (1981) argumentam que muitas empresas evitam as pessoas referidas pelos seus trabalhadores devido a preocupação com os riscos associados ao nepotismo, à falta de diversidade e à criação de camarilhas no local de trabalho, além do facto de que se pode criar mal-estar com um elemento da equipa caso não se contrate alguém referido por este.

Mesmo que importe compreender, antes de mais, se os trabalhadores se sentem confortáveis com recomendar as organizações nas quais estão inseridos a terceiros, Falcone (2002) defende que os programas de referências são a melhor maneira, no que diz respeito à relação de custo-benefício, de atrair talento. Phillips e Edwards (2009) acrescentam que, quando os elementos das organizações compreendem as suas culturas e os seus objetivos a longo prazo, as recomendações destes podem resultar em grandes aquisições de pessoal. Consequentemente, Ternynck (2019) explica que um programa de referências é uma boa fonte de contratações e um excelente mecanismo de engajamento que permite avaliar não só a cultura da organização, mas também a satisfação dos funcionários.

3.3.2 Recrutamento Externo

Conforme explica Ivancevich (2010), quando uma organização esgota a sua reserva interna de candidatos, tem de recorrer a fontes externas para suplementar a mão de obra. Neste âmbito, Mello (2015) defende que as organizações podem ter uma atitude passiva ou ativa: no caso da primeira, as vagas são comunicadas de forma geral e, após surgirem candidatos, verifica-se qual o seu calibre; no caso da segunda, as vagas são comunicadas de forma personalizada, partilhando-se a mensagem em contextos específicos, como conferências, eventos e redes sociais, com o propósito de atrair os melhores perfis, podendo captar-se, assim, pessoas que não se encontram sequer ativamente à procura de trabalho.

Segundo Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright (2018), para posições de início de carreira e, possivelmente, especializadas e de nível elevado, as organizações têm de utilizar o Recrutamento Externo, o que pode fazer com que sejam expostas a novas ideias e a novas formas de atuação. Mesmo assim, Bernardin (2010) explica que existem desvantagens associadas a esta abordagem, como o impacto negativo das pessoas externas na coesão das equipas e na sua motivação, a maior necessidade

de tempo para que estas compreendam plenamente o trabalho e a organização, e a menor quantidade de informação disponível sobre elas, o que implica procedimentos de avaliação mais profundos.

Douglas, Klein e Hunt (1985) argumentam que se recrutam dois tipos de pessoas: o primeiro grupo engloba as que ocupam posições pouco qualificadas e com poucas responsabilidades, sendo que os anúncios e as agências de emprego são eficazes para as encontrar; o segundo grupo é composto pelas que ocupam posições técnicas e de responsabilidade maior, pelo que as empresas de procura de executivos e as universidades são as ferramentas mais indicadas. Kulik (2004) também opina que existem várias maneiras de levar a cabo o Recrutamento Externo, referindo os anúncios tradicionais e os anúncios na *internet*, e a utilização de intermediários, como as universidades, as empresas de procura de executivos e as agências de emprego.

Em relação aos anúncios tradicionais, como em jornais, Messmer (2007) afirma que foram, em tempos, a ferramenta mais popular de Recrutamento, tendo ainda a capacidade de gerar candidatos e contribuir positivamente para as iniciativas relacionadas com a diversidade, por exemplo, se forem feitos em publicações étnicas e culturais, apesar de resultarem em candidatos potencialmente sem qualificações. Já no contexto da *internet*, Foot, Hook e Jenkins (2016) defendem que da sua utilização podem resultar candidatos cada vez mais bem informados e processos cada vez mais rápidos, bem como melhoria da imagem da organização devido à sua utilização de ferramentas modernas.

No que diz respeito ao Recrutamento através de universidades, Trost (2014) realça a importância de cultivar relações com estudantes com potencial, mas argumenta que os profissionais de Recursos Humanos têm grande dificuldade em fazer com que os gestores se interessem por estas iniciativas, como a presença em feiras de emprego, ainda que seja precisamente com eles com quem os estudantes mais querem conversar. Neste âmbito, Shwiff (2007) evidencia o papel dos estágios, defendendo que permitem que se criem relações com as universidades, que se promova a imagem da organização junto de pessoas que dentro de pouco tempo entrarão no mercado de trabalho de forma permanente e que se obtenham novas ideias e energia positiva através dos estagiários.

No panorama do recurso a empresas de Recrutamento, Herrenkohl (2010) explica que se utilizam em situações diversas, como quando se quer procurar exaustivamente a melhor pessoa para a função, quando se necessita de conhecimento bastante específico ou quando não se consegue alcançar diretamente certos indivíduos desejáveis que se encontram noutras organizações. Adler (2002) acrescenta que a *internet* não veio, como se esperava, eliminar o papel dos recrutadores e os seus custos elevados, uma vez que os melhores candidatos não se encontram ativamente à procura de trabalho, pelo que se deve recorrer a esta ferramenta sempre que se trate de preencher posições estratégicas e de

importância vital para as quais não se tenha contactos de qualidade. No entanto, Robinson (2017) argumenta que levar a cabo as próprias ações de Recrutamento Externo é mais barato e mais escalável do que utilizar recrutadores, que a *internet* replica o trabalho dos “caça-cabeças” em segundos e que um candidato que não esteja ativamente à procura de trabalho não é necessariamente melhor do que outro que esteja, alertando que este enviesamento pode limitar consideravelmente as organizações.

3.4 Seleção

Lepak e Gowan (2010) definem Seleção como o processo sistemático de decidir que candidatos contratar, tratando-se, em última instância, de prever quem consegue ou conseguirá desempenhar bem as funções pretendidas. Beaumont (1993) acrescenta que o principal objetivo do processo de Seleção é eliminar quer os falsos positivos, quer os falsos negativos: por um lado, procura-se eliminar candidatos que falhariam se fossem contratados; por outro lado, procura-se acabar com a rejeição de candidatos que teriam sido bem-sucedidos.

DeCenzo e Robbins (2010) comparam o processo de Seleção a uma corrida onde ganha e recebe a oferta do posto de trabalho quem conseguir ultrapassar todos os obstáculos no seu caminho, argumentando que cada um deles tem a finalidade de recolher cada vez mais informação sobre o *background* dos candidatos, bem como sobre as suas capacidades e motivações, para que a organização consiga fazer previsões e tomar decisões. Esta perspetiva é semelhante à de Edenborough (2005), que defende que se pode definir Seleção como um conjunto de processos que conduzem à escolha de um ou mais candidatos para um ou mais postos.

Kirch (2004) opina que existem muitas variáveis que afetam a qualidade e a consistência do capital humano, e que tudo começa com a maneira como os candidatos são avaliados e selecionados. Neste panorama, Morgan (2004) explica que os profissionais de Recursos Humanos utilizam ferramentas de Seleção para minimizar o caos resultante de um grande número de candidaturas, para encaixar as pessoas certas nos ambientes de trabalho certos, para evitar *turnover*, para reduzir custos e para aumentar lucros. Apesar disso, Billsberry (2007) argumenta que a responsabilidade daqueles que selecionam candidatos é grande, mas que a maioria deles não tem a perícia, a competência ou o tempo necessários para desenvolver técnicas de Seleção sofisticadas, limitando-se à utilização de entrevistas. Como tal, importa o alerta de Tulgan (2000), que defende que o processo de Seleção se foque nas habilidades e nos critérios de previsão de desempenho, e na recolha de provas sobre as aptidões dos candidatos. No entanto, conforme explica Mosley (2014), não existem métodos infalíveis e as

organizações devem estabelecer medidas que lhes permitam identificar as técnicas mais indicadas para as suas necessidades específicas.

Assim sendo, demonstra-se como a Aspen Experience se encontra na fase ideal para refletir sobre que tipo de pessoas selecionar para poder alcançar as suas metas, bem como para estabelecer um processo standardizado, sistemático e constante de avaliar candidatos para as suas vagas.

3.4.1 Ferramentas de Seleção

Para uma escolha informada sobre a melhor forma de selecionar os membros organizacionais, importa conhecer as ferramentas disponíveis. Gatewood, Feild e Barrick (2011) explicam que empregar boas ferramentas de Seleção se traduz na melhor recolha de informação sobre os candidatos e que, ainda que as entrevistas sejam um dos instrumentos mais utilizados pelas pequenas empresas, existem vários, como formulários de candidatura, testes, entre outros.

Reynolds e Weiner (2009) defendem que as ferramentas de Seleção devem possuir duas características essenciais, sendo elas a validade e a confiabilidade, de forma a protegerem as organizações no contexto legal e a garantirem um processo justo para as pessoas que são submetidas a elas. Segundo Taylor (2007), qualquer ferramenta de Seleção pode ser analisada em função de três tipos de validade:

- Validade de Critério: Verifica se a ferramenta consegue prever a competência ou o desempenho de um indivíduo em tarefas específicas relacionadas com o trabalho.
- Validade de Conteúdo: Verifica se a ferramenta consegue medir todas as características relacionadas com um domínio relevante para a função.
- Validade de Construto: Verifica se a ferramenta é indicada para analisar aquilo que se quer analisar verdadeiramente.

No que diz respeito à confiabilidade, Torrington, Hall, Taylor e Atkinson (2017) afirmam que se prende com a capacidade que uma ferramenta de Seleção tem de gerar resultados de forma consistente, mas que não vale de muito de se não for igualmente válida.

Por último, Chait e Stross (2021) argumentam que é importante que se utilize um processo deliberado e consistente para avaliar todos os candidatos, que se tomem decisões baseadas em dados e provas que permitam eliminar o enviesamento inconsciente, e que se defina o candidato ideal em função da relação entre o posto de trabalho e os objetivos da organização.

Formulários e Currículos

De acordo com Smart e Mursau (2022), os formulários de candidatura e os currículos são ferramentas de Seleção muito utilizadas, que fazem sentido e que raramente são questionadas legalmente. Tyson e Schell (2012) sugerem que o preenchimento de um formulário de candidatura e a entrega de um currículo sejam obrigatórios, uma vez que se complementam e geram maior quantidade de informação.

Mencionando a conveniência dos processos *online* para as organizações no âmbito das interações com os candidatos, porque reduzem os custos e facilitam a partilha de informação, Beardwell (2017) expõe que os formulários de candidatura se focam tipicamente em recolher informação sobre qualificações e experiência profissional. Esta perspetiva é semelhante à de Hunt (2007), que argumenta que os formulários de candidatura eletrónicos fazem com que estas sejam mais fáceis para os candidatos, evitam que os gestores responsáveis pelas contratações percam tempo com pessoas que não são apropriadas para as funções e permitem que as organizações monitorizem os processos mais eficientemente, devendo potenciar uma experiência de candidatura positiva e enfatizar não só a recolha de informação, mas também a sua partilha. No entanto, na opinião de Bloisi (2007), caso os formulários de candidatura sejam mal desenhados, podem fazer com que os candidatos percam interesse nas vagas.

Em relação aos currículos, Fleischer (2005) defende que fornecem uma compilação breve dos interesses, educação, experiência profissional, habilidades e atividades sociais dos candidatos, mas que existe o risco de que estes exagerem os seus pontos fortes e omitam os seus pontos fracos. Butcher (2023) partilha também do ceticismo em relação aos currículos, afirmando que qualquer pessoa sabe preparar um que o faça parecer um candidato incrível, adiantando que a triagem curricular é um processo tedioso durante o qual se podem deixar escapar excelentes perfis. Mesmo assim, McMahon (2002) defende que os currículos têm pontos positivos, uma vez que permitem que os candidatos demonstrem a sua capacidade de comunicação.

Entrevistas

Martin (2007) opina que as boas entrevistas resultam da análise dos postos de trabalho e dos seus requerimentos, bem como da preparação prévia das perguntas, acrescentando que os candidatos vão partilhar a sua experiência, quer seja positiva ou negativa, com as pessoas que lhes são próximas. Wintrip (2017) argumenta que as entrevistas devem ser uma verificação da realidade através dos factos, ainda que os candidatos demonstrem apenas as suas melhores características. Larson (2000) expõe que as entrevistas mais frequentes são as telefónicas, as tradicionais, as de *stress*, as em equipa, as

situacionais e as comportamentais, e que esta atividade representa uma oportunidade de exploração mútua entre candidato e organização.

Na opinião de Webb (2020), depois de se receber uma candidatura, o processo de Seleção tende a continuar com uma breve entrevista telefónica onde se recolhem dados sobre, por exemplo, competências técnicas e pretensões salariais, ao mesmo tempo analisando características pessoais do candidato, como comunicação verbal, nível de energia e de confiança, entre outros, que demonstram o potencial *fit* da pessoa na organização. Davis (2010) explica, no entanto, que as entrevistas telefónicas fazem com que seja mais difícil para os candidatos demonstrar as suas competências, porque os entrevistadores não conseguem ver o seu entusiasmo e linguagem corporal. Beardwell e Wright (2004) realçam também que, mais do que para selecionar, este tipo de entrevista é utilizado para reduzir o número de candidatos e que os avanços tecnológicos as têm tornado mais fáceis, através de chamadas de vídeo e pela *internet*.

Noutra dimensão, conforme explica Kelley (2017), o tipo de entrevista clássica é aquele onde o entrevistador e o candidato estão frente a frente, de forma presencial, tendo maior duração do que a entrevista telefónica. Yate (2012) defende que os entrevistadores que seguem um formato e questões pré-definidos para as entrevistas fomentam um processo de Seleção objetivo, centrado na recolha de factos de forma lógica e em áreas relevantes. Sims (2002) acrescenta que as entrevistas estruturadas permitem comparar candidatos mais facilmente e que as grelhas de avaliação estandardizadas garantem que há documentação que confirma porque é que se selecionou um candidato e não outro.

No que diz respeito às entrevistas situacionais, Searle (2003) expõe que contêm perguntas centradas em situações relacionadas com a função e examinam o desempenho hipotético. No âmbito das questões hipotéticas, Arthur (2006) defende que permitem avaliar a capacidade de raciocínio, os valores, a criatividade, entre outros, mas que, sem conhecimento efetivo da organização, os candidatos respondem consoante aquilo que acreditam que fariam e baseiam-se em conjectura. Apesar disso, Cave (2009) afirma que entrevistas situacionais resultam em diálogos mais ricos, através dos quais se consegue obter mais conhecimento sobre o potencial futuro dos candidatos.

Em oposição às entrevistas situacionais encontram-se as entrevistas comportamentais que, conforme explicam Putzier e Baker (2011), são facilmente defensíveis perante a lei, são centradas nas áreas das competências, das responsabilidades e da formação essencial, e baseiam-se na premissa de que o comportamento passado prevê o desempenho futuro. Anderson (2008) afirma que as entrevistas devem ser uma procura por factos e que o foco deve ser aquilo que os candidatos fizeram e conquistaram, e não os seus estudos, personalidade, experiência ou aparência. No entanto, apesar de

considerar que as questões comportamentais podem ser uma excelente ferramenta, quando bem colocadas e relacionadas com as competências-chave da posição, Falcone (2016) adverte que a sua utilização em exclusivo pode ser bastante desgastante para os candidatos e fazer com que eles providenciem respostas fictícias. Além disso, conforme explicam Bratton e Gold (2012), o comportamento das pessoas pode alterar-se com o tempo, pelo que se pode questionar a premissa inicial.

Em relação às entrevistas de *stress*, Eyler (1992) afirma que o objetivo é desafiar os candidatos no que diz respeito às suas opiniões e qualificações, utilizando silêncio, respostas curtas e olhares intensos para fazê-los ficarem desconfortáveis, e medir o seu comportamento nesse tipo de situação. Apesar disso, Dale (2006) sugere que os entrevistadores que utilizam este formato podem não ter noção de como estes comportamentos condicionam a reputação das organizações, limitando a atração de candidatos.

Por último, Wilton (2016) explica que a implementação de entrevistas com múltiplos entrevistadores, também conhecidas por entrevistas em equipa ou em painel, ajuda a eliminar o enviesamento individual e a garantir a justiça procedimental. Apesar de poder assemelhar-se a uma inquisição para os entrevistados, Baur (2013) defende que este tipo de entrevista permite que se adquira informação de forma simultânea, o que torna o processo mais rápido e eficiente.

Testes

Hodgson (2003) explica que os testes são utilizados por vários motivos por parte dos empregadores: para reduzir o número total de candidatos; para verificar a informação recebida; para eliminar a subjetividade; para fazer as escolhas mais acertadas; para medir o desempenho e potenciar carreiras. Bogardus (2004) acrescenta que existem diversos tipos de testes, destinados a recolher informação variada, sendo eles os testes de aptidão, de personalidade, de integridade, psicomotores, físicos e cognitivos.

Segundo Arthur (2015), os testes de aptidão são desenhados para prever aquilo que uma pessoa conseguirá alcançar em função dos conhecimentos dos quais já dispõe. Por outras palavras, Cook (2016) explica que estes testes procuram medir o quão fácil será para alguém adquirir novos conhecimentos. No entanto, Prien, Schippmann e Prien (2003) clarificam que a aptidão não equivale à competência, apenas significando que existe capacidade para se ser proficiente depois de se receber treino.

Quanto aos testes de personalidade, Jackson, Schuler e Werner (2018) explicam que servem para avaliar a combinação única das características que definem os indivíduos e que determinam como estes

interagem com o ambiente ao seu redor, sendo geralmente tidos em boa conta pelos empregadores devido ao seu baixo custo e ao facto de que não são discriminatórios. Saiyadain (2009) adianta que os testes de personalidade incidem sobre quatro áreas distintas, identificando interesses particulares, medindo reações a situações específicas, obrigando os candidatos a projetarem-se a si mesmos em cenários incompletos e avaliando atitudes e valores. Mesmo assim, Price (2011) adverte que os candidatos podem mentir ao serem submetidos a este tipo de teste, apresentando-se de uma forma que não corresponde à realidade.

Miller e Lovler (2020) afirmam que os testes de integridade são utilizados pelas organizações para identificar indivíduos com maior propensão para agirem de forma inapropriada, desonesta e antissocial no local de trabalho. Conforme expõe Buhler (2002), uma vez que as perdas relacionadas com roubos, por exemplo, podem ascender a grandes quantias, muitas empresas procuram medir a integridade dos candidatos. No entanto, na perspetiva de Kaplan e Saccuzzo (2013), ainda que sejam muito utilizados, a validade dos testes de integridade é questionável. Como tal, importa o alerta de Wanek (1999), que defende que estes nunca devem ser a única ferramenta de decisão.

Em relação aos testes psicomotores, Landy e Conte (2013) explicam que se prendem com a coordenação do movimento dos membros em tarefas tão simples quanto puxar uma alavanca ou tão complexas quanto pilotar um avião, sendo que as características individuais podem contribuir para o sucesso em alguns casos. No entanto, Cook e Cripps (2005) defendem que estes testes apenas são úteis para medir o desempenho em tarefas que implicam destreza ou controlo motor, pelo que têm aplicabilidade limitada. Além disso, Furnham (2017) afirma que são pouco práticos, uma vez que não podem ser aplicados a grupos.

Doverspike e Tuel (2000) explicam que um candidato à polícia que tenha de correr uma determinada distância ou um candidato a uma empresa de mudanças que tenha de carregar um determinado peso passa por testes físicos. Como tal, Truxillo, Bauer e Erdogan (2016) expõem que o objetivo dos testes físicos é analisar áreas como a resistência e a força para trabalhos fisicamente desgastantes. Assim sendo, importa o alerta de Gebhardt e Baker (2017), que salientam que este tipo de teste pode ser discriminatório em função de fatores biológicos.

Por último, os testes cognitivos, conforme argumenta Riggio (2018), vão desde testes gerais de capacidade intelectual até testes de aptidões cognitivas específicas, avaliando candidatos no que diz respeito à sua competência para aprender funções básicas, para seguir instruções e para ultrapassar dificuldades relacionadas com o posto de trabalho. Aamodt (2010) adianta que a capacidade cognitiva pode prever o desempenho no trabalho de duas maneiras: primeiro, permitindo que os funcionários

absorvam informação rapidamente; segundo, potenciando a utilização da informação, o que resulta em decisões mais acertadas. No entanto, os testes cognitivos podem ter repercussões negativas na diversidade, conforme explicam Cohen, Swerdlik e Sturman (2013), dadas as diferenças nesta área entre elementos de grupos diferentes.

Referências e Background

Segundo French (2003), a verificação de informação através de referências consiste na comunicação com, por exemplo, empregadores anteriores no sentido de confirmar o que foi transmitido pelos candidatos e de obter informação suplementar para ser utilizada nas decisões de contratação. No entanto, McKenna e Beech (2014) argumentam que alguns candidatos não reagem positivamente quando um potencial empregador conversa com os seus empregadores anteriores, particularmente caso não queiram que terceiros saibam que estão a procurar um novo posto.

Na perspetiva de Cooper, Robertson e Tinline (2003), apesar de ser pouco válida e confiável, a utilização de referências como ferramenta de Seleção pode ser indicada para as organizações com recursos limitados, uma vez que não tem custos. Mesmo assim Roberts (2005) defende que a utilização de questionários neste âmbito pode gerar resultados mais confiáveis e que, ainda que as profissionais sejam as mais procuradas, é possível obter referências de várias fontes. No entanto, uma vez que são altamente subjetivas e não antecipam corretamente o desempenho futuro, há que considerar que as referências podem beneficiar os candidatos menos capazes e injustiçar os melhores, particularmente se estes últimos não se encontrarem numa posição que lhes permita indicá-las, tal como expõe Taylor (2017).

Por último, importa considerar a perspetiva oferecida por Headworth (2015), que afirma que os profissionais de Recursos Humanos devem recordar o impacto das redes sociais no campo da verificação de referências e *background*, dado que são também fontes de informação sobre os candidatos. Schmidt e O'Connor (2016) argumentam que os empregadores que utilizam a verificação das redes sociais como parte do processo de Seleção podem não só evitar más contratações, mas também contratações que podem conduzir a problemas legais. No entanto, Stoughton (2016) ilustra como os candidatos podem reagir negativamente ao saberem que as empresas verificam os seus perfis nas redes sociais, considerando-o uma invasão de privacidade.

3.5 Recrutamento e Seleção em Pequenas Empresas

Dessler (2017) expõe que a dimensão, as prioridades, a informalidade e a própria personalidade dos *entrepreneurs* fazem com que a Gestão de Recursos Humanos seja diferente em pequenas empresas, alertando para o risco de perda de vantagem competitiva quando se empregam práticas de Recursos Humanos rudimentares, acrescentando que ferramentas *online* as podem tornar tão eficazes quanto as grandes em áreas como o Recrutamento e Seleção.

Segundo Outlaw (1998), nas pequenas organizações é tentador dizer que não se sabe como definir os postos de trabalho ou que as responsabilidades a eles associadas estão sempre a mudar, mas que é preciso definir que características são essenciais e preferenciais nos candidatos, e que soluções improvisadas a curto prazo se tornam problemas a longo prazo. Mathis e Jackson (2011) adiantam que, quando se contrata numa pequena empresa, são os supervisores e gestores quem recruta, seleciona e treina, pelo que estas atividades reduzem o seu foco noutras áreas, mas que cada vez mais os processos de Recursos Humanos decorrem de forma digital para que seja possível aumentar a eficiência e a rapidez.

Bishop e Crooks (2016) defendem que existe a tendência de se contratar pessoas com as quais se partilha *background* e valores. Hatten (2009) argumenta que as pequenas empresas não dedicam tempo suficiente a selecionar os seus trabalhadores e que estas precisam de compreender que eles são o seu bem mais precioso. Friedman (2014) acrescenta que as pequenas organizações têm de fazer boas contratações, recomendando que se conduzam entrevistas centradas numa tarefa relacionada com o trabalho para que as primeiras opiniões sobre os candidatos sejam baseadas na competência e se elimine o enviesamento relacionado com a aparência, e que se envolvam múltiplas pessoas no processo para que cada uma delas avalie diferentes dimensões. Além disso, importa considerar a perspetiva de Strauss (2008), que afirma que encontrar e contratar as pessoas certas é uma oportunidade não só de implementar a visão do negócio, mas também de encontrar colaboradores com quem funcionários e clientes gostariam de interagir. Por fim, Melo e Machado (2013) expõem ainda que, atendendo aos desafios das atuais economias globais, as pequenas empresas precisam de melhorar a sua competitividade e eficiência, pelo que os Recursos Humanos necessitam de mecanismos, processos e práticas que as tornem mais produtivas, motivadas e comprometidas.

Segundo Rickman (2005), uma vez que esse é um dos seus maiores desafios, as organizações devem investir em iniciativas que lhes permitam contratar e reter as pessoas certas, como dar benefícios aos trabalhadores, identificar o que os motiva, criar espaços de trabalho altamente atrativos, entre outros. No entanto, na opinião de Butler (2001), as pequenas empresas estão muitas vezes limitadas aos

conhecimentos dos seus donos e à flexibilidade dos seus trabalhadores, carecendo de recursos que lhes permitam efetivamente alcançar as pessoas com as competências que mais desejam, não lhes sendo possível estabelecer planos estratégicos e a longo prazo antes de atingirem um certo nível de estabilidade. Além disso, conforme explicam Edwards e Ram (2019), no que diz respeito ao Recrutamento e Seleção, as pequenas empresas dependem imenso dos contactos pessoais dos seus donos e dos seus trabalhadores, especialmente em setores como a Hotelaria. Todas estas opiniões assemelham-se à de Dundon e Wilkinson (2019), que expõem que as pequenas empresas, além de terem poucas ou nenhuma oportunidades de desenvolvimento na carreira, podem ter problemas relacionados com a discriminação em função da forma informal e *ad hoc* como operam.

Neste panorama, importa o aviso de Little (2005), que adverte que é preciso contratar as pessoas mais indicadas para crescer em vez de se esperar pelo crescimento para as contratar. Assim, ilustra-se como a Aspen Experience necessita de contratar mais trabalhadores, antes de mais, para ter meios com os quais alcançar o seu objetivo de continuar a crescer. No entanto, Kennedy (2005) expõe que muitas pequenas empresas são surpreendidas pela quantidade de tempo que é necessária para contratar alguém, que pode ser de vários meses, pelo que é essencial começar o processo sem demora. Além disso, Cappelli (2012) alerta que os próprios processos que se utilizam para o efeito podem causar dificuldades relacionadas com a aquisição de talento.

Em poucas palavras, é possível afirmar que, a menos que se implemente o quanto antes uma estratégia de Recrutamento e Seleção, a Aspen Experience pode ver adiado o alcançar das suas metas por não dispor de pessoas que lhe permitam lá chegar, quer em número, quer em qualidade.

3.6 Recrutamento e Seleção em *Start-Ups*

Na opinião de Graham (2004), as *start-ups* caracterizam-se por serem empresas rápidas e informais, com pouco dinheiro, com poucas pessoas que trabalham muito, onde a tecnologia amplifica o efeito das decisões. Wasserman (2012) adianta que, ao longo de todas as fases que caracterizam o crescimento das *start-ups*, os fundadores destas enfrentam vários dilemas relacionados com a atração e a retenção de trabalhadores, como quem contratar, que postos preencher e como recompensar. No entanto, conforme explicam Blumberg e Birkeland (2021), este tipo de empresa também se depara com dificuldades relacionadas com o Acolhimento de novos colaboradores, como a falta de tempo para implementar processos sólidos que permitam causar uma boa primeira impressão e promover o sucesso a longo prazo. Gil (2018) partilha a mesma opinião e acrescenta que, à medida que as empresas crescem, precisam de verificar se os seus funcionários iniciais encaixam nos novos paradigmas, uma

vez que podem não ser capazes de acompanhar a evolução organizacional. Harnish (2014) remata dizendo que o crescimento implica ultrapassar três barreiras, sendo elas a incapacidade de obter ou de formar líderes competentes, a falta de processos e estruturas que permitam lidar com a complexidade da comunicação e das decisões, e a dificuldade em atrair novas relações e gerir a competição mais intensa. Como tal, Blank e Dorf (2012) afirmam que as *start-ups* não são versões reduzidas de grandes empresas. Na perspetiva de Ries (2011), são empresas que operam com extrema incerteza e que precisam de uma gestão adequada a essa realidade particular.

Herman (2020) adverte que contratar e gerir pessoas é uma área crítica nestas empresas, sugerindo que tal seja feito de forma lenta e propositada, ainda que os fundadores tendam a cometer erros devido à pressa, como contratar família e amigos de forma descuidada. Nesse sentido, Thiel e Masters (2014) defendem que as *start-ups* devem evitar as decisões de contratação erradas, porque é difícil corrigir as suas bases fundacionais mais tarde, e alertam que a própria organização do trabalho, como o trabalho remoto, onde os trabalhadores não estão juntos diariamente, pode resultar na falta de alinhamento entre todos. Assim, Fisher e Duane (2016) expõem que as *start-ups* são vulneráveis aos erros de mentalidade quando crescem e contratam mais funcionários, como continuar a agir como quando tinham uma dimensão menor. Consequentemente, há que recordar, conforme expõem Smith e Mazin (2004), que o Recrutamento e Seleção requer planeamento e lógica.

Cohan (2019) opina que as posições nas *start-ups* se tornam cada vez mais especializadas à medida que estas crescem. No entanto, Blumberg e Hindi (2013) argumentam que a maioria dos gestores está sobrecarregada nas *start-ups*, não tendo tempo suficiente para as atividades relacionadas com Recrutamento e Seleção, como proceder à definição correta dos postos de trabalho. Mesmo assim, Dagdeviren (2018) afirma que estas empresas devem procurar características específicas nos candidatos, como tolerância perante a incerteza, abertura face à mudança, dedicação ao trabalho, atitude cooperativa, entre outras, mas que aqueles que são principiantes neste domínio tendem a favorecer candidatos com personalidades semelhantes às suas. Woods (2008) alerta para este perigo, uma vez que contratar semelhantes pode resultar em funcionários com os mesmos defeitos dos fundadores, e adianta que contratar quem venha de grandes empresas pode não ser eficaz, porque existem grandes diferenças entre uma realidade e a outra. Efetivamente, Kocalski (2010) explica que não é fácil para as *start-ups* competir com as grandes empresas e que, uma vez que não se podem dar ao luxo de esperar pelo candidato ideal, contratam apenas o melhor candidato disponível. Por consequência, importa considerar a perspetiva de Kawasaki (2015), que reitera a importância de um processo de Recrutamento e Seleção estruturado, que evite a espontaneidade e que se foque na competência.

No caso da Aspen Experience, todos os pontos anteriores são fulcrais, porque as contratações feitas pela empresa até agora, na sua maioria, não tiveram o auxílio de descrições para os postos de trabalho, as pessoas contratadas têm perfis bastante semelhantes aos dos fundadores e o processo de Recrutamento e Seleção decorreu quase sempre de forma improvisada.

Concluindo, é possível afirmar que o Recrutamento e Seleção em *start-ups* tem várias características únicas, tendo em conta o contexto no qual operam as organizações deste tipo e os constrangimentos através dos quais se desempenham funções. Assim sendo, definir claramente os processos de Recrutamento e Seleção a utilizar é algo que deve ser feito o mais rapidamente possível na Aspen Experience, com o propósito de neutralizar os riscos relacionados com a falta de estrutura.

4. METODOLOGIA

Relembrando, este projeto pretende:

- 1) definir a estratégia de Recrutamento e Seleção da Aspen Experience;
- 2) estabelecer as ferramentas a utilizar neste âmbito;
- 3) sugerir ações para o desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos.

Com estes objetivos em mente, este capítulo dedica-se a fundamentar as escolhas metodológicas que se fizeram. Além de se justificar a seleção de um paradigma e de uma abordagem metodológica concretos, também se apresentam os instrumentos de recolha de dados utilizados e os procedimentos aos quais os dados foram submetidos para tratamento.

4.1 Paradigma e Abordagem Metodológica

Sendo uma pequena *start-up*, a Aspen Experience é altamente maleável e evolui frequentemente devido aos *inputs* dos seus trabalhadores. Como tal, a criação de uma estratégia de Recrutamento e Seleção adequada à sua realidade e aos seus objetivos passa pela representação dos elementos que a compõem nas políticas e práticas organizacionais. Portanto, é necessário compreender não apenas a empresa, mas também as pessoas que a influenciam diariamente, independentemente do seu estatuto na hierarquia. Por outras palavras, formalizar uma estratégia de Recrutamento e Seleção para a Aspen Experience implica consultar as pessoas que fazem da empresa o que ela é e envolvê-las no processo.

Atendendo aos constrangimentos de tempo mencionados por Saunders, Lewis e Thornhill (2007), a pesquisa é de delineamento transversal, focada no presente da empresa, sendo este o ponto de partida para se construir uma estratégia de Recrutamento e Seleção a utilizar no futuro.

A abordagem metodológica segue um paradigma interpretativista. Segundo Neuman (2014), o propósito das explicações interpretativistas é promover o entendimento, sendo que, para o efeito, se coloca o que se pretende explicar à luz de um contexto específico. Além disso, conforme explica Merriam (2009), a pesquisa interpretativa assume que a realidade é uma construção social, com várias interpretações, e é principalmente qualitativa.

Desta forma, esta abordagem usa um método qualitativo. Yin (2016) expõe que a pesquisa qualitativa considera explicitamente as condições contextuais nas quais as vidas das pessoas decorrem, o que pode ter uma grande influência nas relações humanas. Creswell (2013) acrescenta que a abordagem qualitativa é utilizada quando há um problema para o qual se necessita de um entendimento detalhado. Bryman (2012) adianta ainda que, na investigação qualitativa, a teoria surge como consequência da recolha e da análise de dados. Consequentemente, o paradigma e a metodologia

selecionados são focados em compreender a Aspen Experience e a sua visão sobre Recrutamento e Seleção de maneira holística, quer enquanto empresa, quer enquanto conjunto de pessoas distintas e com capacidade para influenciar a organização à qual todos pertencem.

Em conclusão, este paradigma e esta abordagem metodológica permitem desenvolver uma estratégia de Recrutamento e Seleção para a Aspen Experience moldada pelo contexto organizacional e pelos conhecimentos dos seus membros ativos. Em última instância, esta investigação conduz a mais uma fase na evolução da empresa e abre caminho a investigações futuras que permitam refletir sobre a melhoria contínua das operações da empresa.

4.2 Instrumentos de Recolha de Dados

Segundo King e Horrocks (2010), as entrevistas são o método de recolha de dados mais comum na pesquisa qualitativa. Marshall, Rossman e Blanco (2022) explicam que as estas fornecem dados em quantidade e rapidamente, e permitem clarificações e *follow-ups* imediatos.

Na perspetiva de Brinkmann (2013), as entrevistas semi-estruturadas, em comparação com as não-estruturadas, permitem que se foque a conversa nos pontos mais relevantes para a investigação e que, em comparação com as estruturadas, se utilize melhor o potencial dos diálogos na criação de conhecimento, por intermédio da inclusão do entrevistador mais plenamente no processo.

Lune e Berg (2017) argumentam que este tipo de entrevista implica a utilização de questões e de tópicos predeterminados, numa ordem específica, mas que é esperado que os entrevistadores se desviem das questões estandardizadas e vão mais além, em função do *feedback* recebido pelos entrevistados. Além disso, Galletta (2013) expõe que as entrevistas semi-estruturadas incorporam questões abertas e questões teóricas que se vão tornando cada vez mais específicas, obtendo-se informação não só baseada na experiência dos entrevistados, mas também derivada de conceitos da área dentro da qual se está a conduzir a pesquisa. No entanto, Cooper e Schindler (2014) afirmam que os entrevistadores devem ser capazes de extrair informação dos entrevistados mesmo que estes não saibam conscientemente que a têm.

Tendo em conta que Patton (2002) explica que a utilização de apenas um só método de recolha de dados pode levar a erros e a baixa credibilidade, importa considerar a utilização de instrumentos adicionais que possam complementar as entrevistas semi-estruturadas. Neste âmbito, Flick (2014) defende que a análise documental é um método não-invasivo de obter informação, podendo gerar novas perspetivas sobre o objeto em estudo e ser um complemento valioso para entrevistas.

4.3 Procedimentos

Babbie (2013) defende que, por vezes, é indicado escolher uma amostra em função dos elementos que constituem uma população ou do objetivo do estudo. Desta forma, no que diz respeito à amostra, esta é não-probabilística e intencional, uma vez que foram entrevistados os indivíduos cujas experiências e conhecimentos são mais relevantes. É dizer, participaram nas entrevistas todos os elementos da Aspen Experience exceto o co-fundador que se encontra ausente do quotidiano da empresa. Esta decisão segue também a direção de Silverman (2019), que explica que a amostragem intencional obriga a que se reflita criticamente sobre os parâmetros da população em estudo e que se escolha a amostra cuidadosamente. Assim, a amostra é composta por dez pessoas, de uma população total de doze que pertencem à organização. Naturalmente, exclui-se o mestrando da amostra.

A recolha de dados fez-se inicialmente através de entrevistas semi-estruturadas, tendo-se elaborado um guião para ajudar a atingir os objetivos deste trabalho (consultar Apêndice 1). Considerando que todos os intervenientes da pesquisa estão localizados em diferentes partes do mundo e que, conforme argumenta Dawson (2009), a *internet* oferece a possibilidade de os contactar de forma gratuita, as entrevistas foram conduzidas por videoconferência, através da plataforma Google Meet, à qual todos têm acesso pelas ferramentas de trabalho da Aspen Experience. As entrevistas tiveram uma duração média de 1 hora e 8 minutos, sendo a mais curta de 50 minutos e a mais longa de uma 1 hora e 25 minutos.

Os dados recolhidos em formato de áudio e de vídeo foram convertidos em texto com a transcrição das entrevistas e tratados de forma indutiva. A forma de transcrição adotada foi a transcrição editada, com o objetivo de eliminar redundâncias, erros gramaticais evidentes e outros quaisquer elementos que dificultassem a compreensão das mensagens transmitidas pelos entrevistados devido à necessidade de se recorrer à língua inglesa durante as conversas. Esta forma de transcrição é adequada porque, tal como dizem Miles, Huberman e Saldaña (2014), as gravações de áudio têm de ser transcritas e corrigidas. Além disso, Kvale (1996) explica que, durante a transcrição de entrevistas, se pode imaginar como os entrevistados teriam gostado de produzir as suas respostas por escrito e fazê-lo por eles, traduzindo o seu estilo oral para texto.

Para a análise das entrevistas usou-se o método de análise temática popularizado por Braun e Clarke (2006), que conta com seis passos distintos: revisão de dados; codificação de dados; procura de temas; revisão de temas; definição e nomeação de temas; produção do relatório. Como complemento às entrevistas foi utilizada a análise documental, recorrendo-se a documentos relevantes na Aspen Experience em matéria de Recrutamento e Seleção. Esta segunda fonte de dados forneceu uma

perspetiva adicional e foi analisada através das disposições de Bowen (2009), que também faz uso da codificação e da criação de temas para gerar conhecimento, o que resultou na convergência das ferramentas seleccionadas para a obtenção e tratamento de informação.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta secção apresenta a caracterização da amostra, bem como os resultados da análise das entrevistas e da análise documental. Começando pela caracterização da amostra, esta informação ajuda a que se compreenda o perfil dos entrevistados. De seguida, expõem-se extensivamente os dados obtidos. Por fim, apresenta-se um resumo dos mesmos para capturar as ideias-chave.

5.1 Caracterização da Amostra

A Tabela 1 apresenta características importantes da amostra e permite contextualizar mais adequadamente os resultados obtidos.

Entrevistado	Nacionalidade	Idade	Sexo	Categoria	Início de Funções
E1	Espanha	26	Feminino	Funcionário	Maio 2023
E2	Roménia	26	Feminino	Funcionário	Maio 2024
E3	Indonésia	26	Masculino	Funcionário	Agosto 2022
E4	Roménia	26	Feminino	Funcionário	Fevereiro 2024
E5	Espanha	30	Masculino	Funcionário	Setembro 2020
E6	Roménia	25	Feminino	Funcionário	Agosto 2021
E7	Filipinas	28	Feminino	Funcionário	Novembro 2023
E8	Roménia	34	Masculino	Fundador	N/A
E9	México	30	Feminino	Fundador	N/A
E10	Roménia	34	Masculino	Fundador	N/A

Tabela 1: Caracterização da Amostra

Até à data, a idade média dos entrevistados é de 28.5 anos, tendo os mais novos 26 anos e os mais velhos 34 anos. O funcionário mais recente está a exercer funções na Aspen Experience há 5 meses e o mais antigo há 49 meses, sendo a média geral de 22 meses. Além disso, a equipa é composta por 4 homens e 6 mulheres. Finalmente, os elementos que compõem a Aspen Experience são oriundos de 5 países diferentes e de 3 continentes distintos.

5.2 Análise das Entrevistas

A Tabela 2 facilita a compreensão da relação entre os objetivos deste trabalho e as questões colocadas aos entrevistados.

Objetivos	Questões
Definir a Estratégia de Recrutamento e Seleção da Aspen Experience	1; 2; 3; 10; 11; 12; 14; 15; 17; 18; 19; 26; 35; 36; 37
Estabelecer as Ferramentas de Recrutamento e Seleção	4; 5; 6; 7; 8; 9; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 27; 28
Sugerir Ações para o Departamento de Recursos Humanos	13; 16; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 38

Tabela 2: Objetivos e Questões

Como referido, os dados recolhidos através das entrevistas foram tratados de forma indutiva (consultar Apêndice 2), seguindo as orientações de Braun e Clarke (2006) relativas à análise temática, descrita nos seguintes passos sucessivos:

- Revisão de Dados: Familiarização com os dados através de múltiplas leituras das transcrições.
- Codificação de Dados: Identificação de segmentos de texto relevantes, atribuindo-lhes códigos que capturam a essência do seu conteúdo.
- Procura de Temas: Revisão dos códigos criados, organizando-os em grupos que representam temas encontrados nos dados.
- Revisão de Temas: Apuramento dos temas, refinando-os e garantido que são coerentes.
- Nomeação de Temas: Atribuição de definições e nomes claros aos temas estabelecidos, descrevendo-os detalhadamente.
- Produção do Relatório: Compilação da análise num relatório que contenha exemplos dos dados e ilustre como se chegou aos temas.

5.2.1 Características da Organização

Condições de Trabalho

Tendo em conta que a organização é composta por colaboradores espalhados por três continentes distintos, atravessando ainda mais fusos horários e trabalhando de forma remota, a Aspen Experience é profundamente marcada por estas circunstâncias. Como tal, são relatadas como características referentes à organização do trabalho problemas relacionados com:

- flexibilidade horária: *Definitely flexibility, because we are a team that is all over the world. There are a lot of time zone differences and sometimes we really need to make the sacrifice and extend our hours to have meetings, to speak with each other and to keep being a team. I feel*

this is one of the most challenging things in the team, the time zones and working from home, so I would definitely say flexibility with your schedule (E9);

- organização do espaço: *Not having a physical office and not working in the same place has its downsides, obviously. It is hard to work with people when you do not really see them. It is hard to build that team environment (E8);*
- mudanças rápidas: *We are a fast-growing company and things are very dynamic. Most of our team members, if not all of them, started doing one thing and then transferred to other departments based on the company's needs (E8);*
- sobrecarga de tarefas: *That is a funny thing... A lot of people think Aspen Experience has twenty employees. It is just a small team. One person works for four (E5).*

Ainda que seja dotada de um alcance global, as condições de trabalho na Aspen Experience fazem com que esta opere de maneira desafiante, particularmente devido à distância. Atendendo às grandes diferenças horárias entre todos, estes vêm-se obrigados a adaptar a sua forma de trabalhar às circunstâncias, tentando combater a falta de produtividade que os atrasos na comunicação podem acarretar através da abdicação do seu tempo pessoal para se coordenarem uns com os outros. Mesmo assim, uma vez que não existe um espaço de trabalho em comum, onde as pessoas se encontram e socializam, torna-se difícil para estas acreditar que pertencem verdadeiramente a uma equipa. Além disso, dadas as mudanças constantes derivadas do crescimento rápido, os colaboradores são reorganizados com frequência e vêm os seus postos de trabalho modificados em função daquilo que a empresa precisa a cada momento. Consequentemente, cada indivíduo tem de demonstrar total abertura à mudança e de ser capaz de um grande *output*, independentemente das alterações de contexto.

Cultura

No sentido de neutralizar os constrangimentos resultantes das condições de trabalho e para garantir uma organização funcional, a Aspen Experience investe na criação de uma cultura harmoniosa, concentrando esforços em áreas como:

- ênfase no *fit* cultural: *The culture that all team members collectively bring to the table is amazing. So, where do we find them? We can find them anywhere. We are not looking for a specific location or anything like that. We are looking for the cultural fit (E8);*
- foco na personalidade: *You do not want people in the team who are able to work, but with the wrong personality. Like a football team, we cannot just bring Cristiano Ronaldo into the team and have him not want to be friends with us (E3);*

- promoção da diversidade: *I am even open to balancing the team with males and females. Nowadays, I even understand they, she, he, them... They are all welcome. Adding that diversity to the team helps us provide better services, care and understanding to our clients. We recruit from all over the world, so everyone is welcome* (E9).

A necessidade de encontrar pessoas com características específicas que permitam mitigar os desconfortos dos desafios do trabalho desdobra-se numa clara valorização de competências pessoais e interpessoais específicas que garantem estabilidade e produtividade à organização. Desta forma, dado que a empresa opera de forma remota e recorre a trabalhadores um pouco por todo o mundo, o fator diversidade ocupa inevitavelmente uma posição de relevo. Assim, a empresa apresenta-se como um lugar onde são bem-vindos todos aqueles que tiverem interesse em contactar com um vasto leque de pessoas que colaboram eficazmente apesar das suas diferenças e da imprevisibilidade do trabalho.

Internet e Tecnologia

Em função de todas estas circunstâncias, é evidente o quão importantes são a *internet* e as novas tecnologias nas operações da organização. Por um lado, a empresa depende das ferramentas digitais para servir os seus clientes. Por outro lado, esta também depende da comunicação digital para continuar a atraí-los cada vez em maior quantidade. Esta realidade manifesta-se através de pontos-chave como:

- gestão do quotidiano: *We need the internet and all the softwares that we use daily. If each member of the company works in a different part of the world... It is very important. We cannot do it without that* (E10);
- aquisição de clientes: *We need to show these people that we are real and that what we do is real. That is why it is so important to be strong on social media and on the internet* (E5).

Assim sendo, verifica-se que a Aspen Experience tem uma dependência total da *internet* e da tecnologia, não lhe sendo possível operar sem recorrer a esses instrumentos. No entanto, ainda que, conforme referido anteriormente, o trabalho remoto apresente dificuldades no que diz respeito à coordenação da equipa, este fornece vantagens no campo da promoção dos serviços a uma audiência global, sem a qual a equipa não existiria sequer. Por consequência, o modelo de negócio é adequado e resulta em vantagem competitiva.

5.2.2 Consciência sobre Recrutamento e Seleção

A Aspen Experience reconhece que existem consequências reais derivadas dos processos relacionados com Recrutamento e Seleção que a podem impactar de diferentes maneiras e em diferentes dimensões, tais como:

- impacto positivo e negativo: *What if we hire somebody who lacks empathy and kindness? Most likely, instead of helping the company, they will cost us sales. We will lose clients, because we have a personality like that within the team. On the other side, if we hire somebody who is really in sync with what we are looking for, with all the characteristics we are looking for, somebody who is really a perfect fit for the environment and the structure we have... That person can multiply the clients and the partners we have, because he or she has the right perspective, the right mindset, the right personality, the right culture... For me, that is crucial. The most important decision you will ever make is hiring personnel or hiring employees for the company. It can make or break the business operations (E7);*
- dimensão interior e exterior: *Being a small company, I like the idea of having more than one person involved in the hiring process. However, I do not believe it is useful to have four or five people involved. Two or three should be more than enough. We did that at some point and the candidates had to interview with everyone in the team. I do not believe that was very useful. That is feedback I received from a candidate, actually... They found it very unnecessary to interview with four or five people before receiving an offer for the position or having a final discussion about the work conditions. I believe that wastes our time and makes the candidates lose their patience (E6).*

De uma forma geral, tanto os fundadores quanto os colaboradores sabem identificar áreas onde a Aspen Experience pode crescer ou estagnar se cometer erros de contratação. Existem vários relatos que mencionam que esta pode ganhar ou perder em função das pessoas que a compõem e que indicam que as contratações devem ser cuidadosamente planeadas, estando alinhadas com os valores, missão e visão da organização. As consequências negativas das decisões erradas de Recrutamento e Seleção já foram sentidas pelos colaboradores da Aspen Experience, uma vez que estes tiveram de trabalhar mais para substituir uma pessoa contratada à pressa e que rapidamente se separou da empresa. Além disso, existem contribuições que explicitam como os processos utilizados para proceder ao Recrutamento e Seleção podem condicionar a Aspen Experience juntos dos candidatos e fazer com que estes percam o interesse nos postos de trabalho disponíveis. Efetivamente, identifica-se uma situação concreta onde um

candidato rejeitou uma oferta de trabalho na Aspen Experience porque não se sentiu confortável com o processo ao qual foi exposto.

5.2.3 Estado do Recrutamento e Seleção

Passado

Apesar dos fundadores da Aspen Experience terem trabalhado em empresas de grande dimensão e com processos bem definidos em matéria de Recursos Humanos antes de criarem a sua própria empresa, a forma como esta começou a adquirir funcionários seguiu uma identidade própria, caracterizada por ser:

- baseada em pessoas conhecidas: *In the beginning, it was more through networks and recommendations. We did not have to post anywhere. We got everyone into the team based on people we knew from previous jobs. Or, someone knew this other person and their performance, and we hired them. So, yes, you are right. It has not always been this way. When the team was smaller, it was through networks and recommendations (E9);*
- *ad hoc* e informal: *At first, there was not a lot of structure and there were not a lot of processes. You liked someone, made them an offer and tried to convince them to work with you. Or, they heard about you, liked what you were doing and raised their hand. You realized you needed their help and made them an offer on the spot. That is how it was at the start (E8);*
- instintiva e reativa: *When I was directly responsible for bringing people into the company, it was not something planned. I met people and just felt really good about them, about their energy... (E10).*

Assim, a fase inicial da história da empresa é marcada pela grande espontaneidade, tendo estado ao encontro de pessoas parecidas com os fundadores e com quem estes, de uma forma ou de outra, tinham tido contacto. Consequentemente, é possível afirmar que a organização captou e escolheu vários dos seus funcionários até à data sem critérios objetivos de tomada de decisão.

Presente

Recentemente, a empresa contratou dois funcionários através de iniciativas mais complexas de aquisição de talento. Estas novas práticas indicam que existem alterações em curso relacionadas com:

- estruturação de processos: *It was not critical until now, because we were a small company. Very dynamic, flexible and fluid... However, as the company matures, I think it is important. It saves time, makes the process more efficient and gives clarity to both sides. It helps you, as*

the recruiter, to know exactly what you are looking for and gives more clarity to the candidate on the other side. As such, I think it is important for the company, as it matures, to bring structure to the hiring process (E8);

- sistematização de práticas: *I saw the job opening on LinkedIn and, since I had worked with Aspen Experience before, was already familiar with the company. After reading the job description, I noticed that it required sending a resume via e-mail rather than applying directly on LinkedIn. I e-mailed my resume and then began the interview process, which consisted of four rounds, if I am not mistaken. A few days later, I received the job offer (E4);*
- manutenção da estabilidade: *This will really help us hire somebody who will contribute to our business operations. If we are relaxed with the process, if we do not have the proper structure or if we do not set the correct requirements to formalize everything, a new person may actually ruin what we have or what we are currently doing (E7).*

Estas novas iniciativas apontam para o amadurecimento da própria organização, salientando o interesse em testar novas maneiras de atrair e de avaliar pessoas. Ainda que antes a empresa não tenha tido necessidade de publicitar vagas, agora começa a utilizar o LinkedIn como forma de partilhar informação sobre os seus postos de trabalho. Além disso, esta pretende melhorar os seus processos e práticas através da formalização de uma estrutura que traga clareza a todas as partes envolvidas. No entanto, dado que a liderança aposta atualmente numa série de entrevistas com múltiplos elementos da equipa para seleccionar os melhores perfis, mantém-se presente a convicção de que a harmonia da equipa continua a ser da máxima importância. Mesmo assim, verifica-se que as duas contratações mais recentes passaram por etapas diferentes, por exemplo, na quantidade de entrevistas às quais foram sujeitas, indicando que o processo ainda não está estandardizado.

5.2.4 Futuro da Organização

Objetivos

Neste momento, os objetivos da Aspen Experience são os seguintes:

- manter a qualidade dos serviços: *Everything is happening very quickly and we want to improve our processes to be more efficient and ensure nothing slips through the cracks (E9);*
- continuar a crescer: *I believe that our goal is to grow the company. We want it to be the best one out there and continue to provide these amazing internships for people (E1);*
- contratar mais colaboradores: *We are currently looking for another person for the Sales Department who can handle most of the consultations. That person, of course, needs to have*

good English, needs to be nice and communicative, needs to like to interact with people directly and face-to-face, and needs to have positive energy (E10).

Resumidamente, a organização pretende manter a sua trajetória de crescimento ano após ano. Para o efeito, esta acredita que deve começar, antes de mais, por contratar uma nova pessoa para o Departamento de Vendas, que será responsável pela interação com potenciais clientes. Nesse sentido, as mais importantes características a avaliar nos candidatos serão a capacidade de comunicação e a aptidão para serviços de atenção ao cliente. No entanto, há preocupação com o crescimento sustentável e com a manutenção da qualidade, pelo que estes são objetivos secundários.

Candidatos Ideais

Em relação ao que é transversalmente essencial para se ser bem-sucedido na organização, é relatado que tal depende das:

- características pessoais e interpessoais: *One of the characteristics, for me, is having passion. Next, it is having the right comprehension and communication skills. Understanding people from different backgrounds, understanding different personalities and being able to make them feel that you are there for them... (E7);*
- capacidade de atenção ao cliente: *I think that customer service skills is one of the key factors contributing to our success, because we work with many people from different parts of the world. I believe that customer service is really important and is what is making the company grow (E6);*
- conhecimento específico da indústria: *Those characteristics are the knowledge of the Hospitality field, as well as the attitude, experience and background. A little bit of experience in the Hospitality industry is recommended, because people come to us to develop their Hospitality careers (E5).*

Tanto os fundadores quanto os trabalhadores defendem que as características pessoais e interpessoais influenciam o sucesso dos elementos da equipa e da própria organização. Neste panorama, o foco nos clientes e a capacidade de os orientar com a máxima atenção são vitais, já que o serviço prestado pela empresa condiciona diretamente o desenvolvimento das suas carreiras. Todas estas perspetivas estão alinhadas com os valores, missão e visão da empresa, pelo que qualquer candidato que não demonstre conseguir desenvolver uma relação com estas linhas de orientação deve ser rejeitado: *Someone who, somehow, sends the message, either through the application or through the face-to-face interactions, that they are not a good fit for the team. Let's say, the way they speak, the way they express*

their ideas, what they say... If they make me think they will not be respectful toward others or will not care about other team members... Or, someone who demonstrates they cannot embrace the core values of the company (E10).

Desafios

Apesar da clareza no que diz respeito aos candidatos ideais para a Aspen Experience, esta enumera algumas limitações que a podem condicionar no âmbito do Recrutamento e Seleção, especialmente quando comparada com empresas de maior dimensão:

- desvalorização da empresa: *In Indonesia, when applying for jobs, people tend to search for start-ups because, for them, it is easier to talk directly with the CEO and there is not as much competition. If we want to be bigger as a company, we need to act bigger as well, so that we can attract more valuable people* (E3);
- conhecimentos limitados: *When you are a small company and you have a manager recruiting for a position, they are not exactly qualified for Recruitment. They are a manager of a department, not a recruiter, so it can go very well or very wrong* (E6);
- menor número de candidatos: *When you are a small start-up company and you are just getting started, I think that you should pay more attention to the people you hire. I do not think you can afford to make huge mistakes. Maybe the bigger companies can. If they make a bad hire, they still have 500 other candidates to choose from... However, when you are a small company trying to grow and to develop, I think it is really important to have the right people in your corner* (E4);
- falta de oportunidades: *If I wanted to go from assistant manager directly to senior manager, I would go to a different company and return in six months, jumping into another position. This way, I would not have to wait four years. I could take four steps in two years. This cannot happen in smaller companies* (E10).

Através de todas estas afirmações, verifica-se que a Aspen Experience é uma organização que sofre de vários problemas no que diz respeito à atratividade dos seus postos. A sua pequena dimensão não lhe permite competir em pé de igualdade com organizações que disponham de mais recursos e a própria equipa acredita que faltam conhecimentos adequados que permitam aos envolvidos conduzir o processo de Recrutamento e Seleção de forma plenamente segura.

5.2.5 Melhoria Contínua

Recrutamento Interno vs. Externo

No campo da utilização do Recrutamento Interno e/ou Recrutamento Externo, as opiniões e preferências são variadas, com diferentes elementos manifestando preferência pela utilização das abordagens:

- internas: *Someone who has done all the tasks at the ground level understands the company much better than someone new. Obviously, as the company scales, if we need someone with more leadership experience, I will consider bringing them in. However, right now, we are still a small team and I prefer to promote from within rather than to hire managers* (E8);
- externas: *If you ask me which one, I would probably go with the external option. You do not face this kind of issue when you need to tell people something. You do not know them well. You have just started getting to know them and it is always easier to correct people early on. If you already know them well, it is harder to point out what is incorrect* (E3);
- múltiplas: *I would say a combination of both. We have given it a chance and we are open to doing it. Since we are small, we have mostly relied on recommendations and networks. At least having one person who knows the other person... However, we are not closed to bringing in someone external* (E9).

Ainda que a maioria dos funcionários recomende a utilização de uma combinação de métodos de Recrutamento Interno e Recrutamento Externo para atrair candidatos, a liderança aparenta dar preferência àqueles que, de alguma forma, são conhecidos dos elementos da equipa e constata que, até agora, a aposta foi na obtenção de talento através das suas *networks* pessoais e de recomendações. Esta realidade surge do facto de que a empresa ainda é de pequena dimensão, pelo que a coesão da equipa é bastante importante e confiar, *a priori*, nas novas contratações é desejado.

Instrumentos de Recrutamento

Em relação às diferentes formas de atrair candidatos e com vista à sua consideração para o futuro da empresa, referem-se como indicadas a:

- publicação de vagas *online*: *I would keep using LinkedIn. I think you can set up filters and focus on Hospitality professionals or international professionals. That is a really good tool. I would not be closed to Instagram, just because I know that our followers are in the same industry* (E9);

- implementação de um programa formal de recomendações: *Give the existing employees a referral program to pull in good quality candidates... Maybe they worked with them before or they met them before* (E7).

A liderança e os colaboradores estão em sintonia quanto a estes tópicos. Todos concordam que se publiquem as vagas de forma digital e, além disso, existem colaboradores que mencionam especificamente que um programa de recomendações formal seria útil, indo ao encontro da visão dos fundadores sobre a segurança adicional que sentem quando alguém conhece a nova contratação.

Instrumentos de Seleção

No que diz respeito à avaliação e à eliminação de candidatos, foram mencionados vários instrumentos que podem auxiliar a empresa nestas áreas, sendo os mais relevantes:

- testes psicológicos: *I would suggest that we do psychological tests. Maybe they are leaders, maybe they are extroverts, maybe they are happy with working in teams, maybe they are not happy with being told what to do... We would know a bit more prior the interview or background check. I would find it interesting. If one day I have a company, I will do the same thing* (E3);
- entrevistas: *I would use the same process for everyone, internal or external. Everyone would have to apply through the online portal, so that we could compare internal sources with external ones. After that, I would implement different interviews. The first interview would focus on learning about the candidate's background. The second interview would focus on exploring what they are looking for and their mindset. The third interview would be the final interview, meaning that, if you find yourself there, you should be hired* (E5);
- amostras de trabalho: *The resume is relevant, but I do not think it should be everything, because you never know what type of candidate you are talking to and everyone deserves a chance. However, after reviewing the resume, there should definitely be interviews. You need to see if they fit with the company. In my previous job, I went through a test. When it comes to practical roles or, if the candidates need specific skills, having some sort of test would allow you to see how they would handle certain situations. I think this would be it, because we do not want to make the process extremely long and extremely difficult for all of us. We want a person for the job, so let's do it quickly and efficiently, and get them ready for it* (E4);
- período à experiência: *Finally, we should clearly state there will be an initial trial period to see if we are a perfect match for the candidate and if the candidate is a perfect match for us. The final step would be deciding if we can work together in the long term* (E10).

Foi ainda revelado que a Aspen Experience não tem um guião de entrevista estruturado: *We do not really have that corporate approach. We know what we are going to ask... The basic questions... What we really need to understand about the candidate... However, the interview approach is flexible, I would say. The conversation is different from one candidate to the other* (E10). Nesta linha de pensamento, surge a sugestão da sua criação: *If you base your decision on an interview, it might not be that valid, reliable and fair, because you will be influenced by your perception of the person in front of you. As such, I would say that, if you want to make sure your interview is as valid, reliable and fair as possible, you should have a standardized interview with standardized questions. You should have an answer rating scale, let's say... Having a score at the end of the conversation would help you decide* (E6).

Em suma, ainda que a empresa não tenha utilizado ferramentas de Seleção consideravelmente sofisticadas até agora, os seus elementos foram capazes de enumerar várias formas de avaliar candidatos, fazendo recomendações fundamentadas que sugerem que todos concordam com a utilização de processos rigorosos.

Recomendações Gerais

Com a finalidade de melhorar o processo de Recrutamento e Seleção da Aspen Experience, foram partilhadas várias ideias que se agrupam nas seguintes esferas:

- formalização de processos: *Having a formal approach would be a good start. We started without job descriptions, without performance evaluations during the first months... These things, I believe, can be very helpful for the company now. Having a structured interview format for the candidates and discussing with the team what specific tasks or tests they can perform before the interviews... Eventually, having a monitoring plan and evaluation of the first few months in the team... I believe that can be crucial* (E6);
- recolha de *feedback* dos candidatos: *I think having a survey for the candidates whom we interview and who go through our Recruitment and Selection process would be important. I am literally writing it down... I would love to hear what they think of us. I would definitely like to evaluate how we have been doing things and see how beneficial it has been now that we have changed the process and posted on LinkedIn, in terms of advantages and disadvantages* (E9);
- implementação de métricas de avaliação: *I think this is one area that we are overlooking... Trying to measure the effectiveness of our Recruitment and Selection process... That is one thing that we have not looked into, coming up with metrics and seeing how effective the process is... If you do not measure it, you cannot improve it* (E8).

Resumidamente, as sugestões partilhadas pelos diferentes elementos da equipa indicam que a Aspen Experience pode melhorar os seus processos através de uma abordagem mais estruturada. Neste panorama, os entrevistados indicam que a empresa deve não só procurar fazer face às necessidades práticas relacionadas com atividades de contratação, mas também avaliar aquilo que é feito através da implementação de métricas concretas e da recolha da opinião dos candidatos às vagas da empresa. Além disso, surge explicitamente uma sugestão no sentido da criação de um posto de trabalho na área dos Recursos Humanos para que alguém assuma o comando do Recrutamento e Seleção, além de intermediar as relações entre os fundadores e os trabalhadores: *I think it would be nice to have an HR person. When it comes to hiring, or complaints, there is the CEO to go to, but let's be honest... Who will talk about complaints with the CEO? It would be nice to have an HR department that you could count on and someone specialized in recruiting and selecting people* (E2).

5.3 Análise Documental

Em matéria de Recrutamento e Seleção apenas existem dois documentos relevantes na empresa até ao momento, sendo eles as descrições dos postos de trabalho utilizadas para promover a duas vagas mais recentes no LinkedIn (consultar Anexo 1 e Anexo 2).

Através da análise destes documentos, verificou-se que ainda não existe um modelo estandardizado, devido às várias diferenças de formatação e de conteúdo entre uma e outra descrição. No entanto, foi possível definir a mensagem que a empresa transmite sobre aquilo que faz, em que condições o faz e através de que meios o faz.

Ambas as descrições realçam que a organização se dedica a programas de estágio internacionais no setor da Hotelaria, com o propósito de auxiliar jovens profissionais em início de carreira. Nesse sentido, ambas afirmam que as posições terão um grande impacto na vida dos clientes da empresa e na própria indústria onde a Aspen Experience está inserida. Mesmo assim, apenas uma (Descrição do Posto de Trabalho 1) refere os valores, missão e visão da organização explicitamente, conforme eles estão mencionados no seu *website*.

Em relação às condições de trabalho na organização, apenas uma das descrições (Descrição do Posto de Trabalho 2) providencia informação útil e realista aos candidatos, transmitindo que esta fornece um ambiente onde o desenvolvimento contínuo é valorizado e encorajado. Além disso, esta também refere que a Aspen Experience é marcada pela flexibilidade e dinamismo, e que a equipa trabalha remotamente de várias partes do mundo, pelo que convida candidatos de todas as partes a concorrer.

Por último, ambas as descrições mencionam excelente capacidade de comunicação em inglês nos requerimentos, sendo que uma (Descrição do Posto de Trabalho 1) refere que esta é uma característica essencial. No entanto, não se verifica a existência de mais nenhum requerimento comum nos dois documentos. Além disso, ainda que se mencionem características que são bem-vindas para a organização, não existe uma clara distinção entre aquelas que são primárias e aquelas que são complementares, o que faz com que estes documentos sejam bastante superficiais.

5.4 Resumo dos Dados

A análise dos dados recolhidos através das entrevistas permitiu formular cinco temas principais e doze subtemas (consultar Apêndice 2). Deste modo, foi possível criar uma representação detalhada sobre a organização, a importância que esta atribui ao Recrutamento e Seleção, o estado atual destas atividades dentro da empresa, os seus objetivos e necessidades, e as melhorias que a equipa acredita que podem ser implementadas.

O primeiro tema, *Características da Organização*, permite estabelecer as características da empresa. Identificam-se vários fatores que influenciam aquilo que a Aspen Experience é e verifica-se que esta é marcada pelo recurso ao trabalho remoto. Apesar desta realidade potenciar as vendas, devido ao facto que a empresa consegue contactar com clientes de todo o mundo, os colaboradores enfrentam várias dificuldades ao nível das condições de trabalho, como horários inconstantes, problemas de comunicação e dificuldades na criação da sensação de que se trabalha em equipa. Como tal, a empresa procura funcionários que acredita que se irão relacionar bem uns com os outros para minimizar estas circunstâncias.

O segundo tema, *Consciência sobre Recrutamento e Seleção*, demonstra a existência de conhecimento sobre as consequências das decisões de Recrutamento e Seleção, pelo que a empresa compreende a importância desta área operacional. Por um lado, esta já contratou uma pessoa que acabou por abandonar a organização em pouco tempo. Por outro, um candidato rejeitou trabalhar na Aspen Experience após lhe ser oferecido o posto de trabalho. Assim, a Aspen Experience sabe que más ações de Recrutamento e Seleção conduzem a más consequências.

O terceiro tema, *Estado do Recrutamento e Seleção*, estabelece aquilo que tem sido feito pela organização nesta esfera, desde o seu início até aos dias que correm. Ainda que tenham sido introduzidas mudanças recentes na sua forma de atuar, a trajetória da Aspen Experience revela foco nas recomendações e nas *networks* para adquirir *staff*. Mesmo que as duas últimas contratações tenham

surgido através da recolha de candidaturas pelo LinkedIn, continua a existir foco no *fit* entre pessoa e organização.

O quarto tema, *Futuro da Organização*, delimita as metas que esta procura alcançar e precisa quais as suas necessidades de contratação imediatas. Abordam-se potenciais desafios enfrentados pela empresa neste campo, nomeadamente em comparação com outras de maior dimensão. De forma geral, o objetivo da empresa é garantir que continua a crescer e, para esta finalidade, há necessidade de contratar mais uma pessoa para o Departamento de Vendas. Mais tarde, contratar-se-ão outros elementos para os outros departamentos.

O quinto tema, *Melhoria Contínua*, resume e sistematiza as recomendações dos diferentes elementos da organização no sentido de se capacitar o processo de Recrutamento e Seleção daqui em diante. Em poucas palavras, as recomendações mais importantes são a formalização de todos os processos relacionados com Recrutamento e Seleção, a implementação de mecanismos de avaliação dos mesmos e a criação de um posto de trabalho especificamente responsável por conduzir as atividades de Recursos Humanos na empresa.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da investigação conduzida pelas entrevistas e pela análise documental, foi possível avaliar em que situação se encontra a Aspen Experience, quer enquanto organização, quer ao nível das suas práticas de Recrutamento e Seleção. Como tal, conclui-se que esta é uma organização jovem e em transição, mas que, apesar de ter consciência de algumas das suas limitações neste campo, ainda não lhe dedicou o tempo necessário. Assim sendo, mesmo que a organização tenha procurado recentemente novas formas de atuar, o Recrutamento e Seleção ainda é uma área negligenciada e que pode ser melhorada consideravelmente.

Começando pelas entrevistas e pelo tema *Características da Organização*, identifica-se uma forte preocupação com as características pessoais dos trabalhadores. Ainda que o fator diversidade seja altamente valorizado, a harmonia da equipa ocupa um lugar cimeiro, com várias referências à necessidade de que os colaboradores encaixem bem uns com os outros. Desta forma, a visão da organização é semelhante à de Strauss (2008), uma vez que ambas as partes consideram que é importante encontrar pessoas com quem colaboradores e clientes gostem de interagir.

Tendo em conta que todos os elementos da empresa desempenham funções de maneira remota, a Aspen Experience é moldada por esse fator. A equipa explica que esta situação faz com que se trabalhem muitas horas e se enfrentem dificuldades de comunicação, exemplificando o que dizem Thiel e Masters (2014) sobre a importância de as pessoas estarem juntas, no mesmo espaço e frequentemente. Consequentemente, a empresa sofre dificuldades no que diz respeito à promoção de um ambiente em que se sinta que existe uma equipa real. Esta situação também vai ao encontro daquilo que defende Graham (2004) não só em relação ao grande esforço das pessoas nas *start-ups*, mas também ao impacto da tecnologia neste tipo de empresa. Além disso, uma vez que se afirma que a empresa depende inteiramente destas ferramentas, demonstra-se sintonia com a opinião de Mathis e Jackson (2011), que expõem que os processos relacionados com a área dos Recursos Humanos são cada vez mais digitais. Assim sendo, é possível concluir que a Aspen Experience tem de continuar a trabalhar remotamente, mas deve investir em iniciativas que aproximem os seus trabalhadores e mitiguem os problemas relacionados com a distância. A solução pode passar por implementar programas sólidos de Acolhimento, já que Blumberg e Birkeland (2021) explicam que as *start-ups* enfrentam problemas neste campo.

Avançando para o tema *Consciência sobre Recrutamento e Seleção*, constata-se que existe noção das consequências que esta atividade pode ter para a empresa. A liderança reconhece que os funcionários são os verdadeiros responsáveis pela operacionalização dos valores da Aspen Experience,

pelo que os candidatos aos postos de trabalho desta devem estar alinhados com a sua missão e visão. Além disso, os próprios funcionários identificam-se com esta ideia e realçam que as más contratações conduzem a perdas em vários domínios, como a perda de lucros, demonstrando compreender o que dizem Pilbeam e Corbridge (2010) sobre como o mau Recrutamento e Seleção gera desperdícios económicos.

Consequentemente, por um lado, a organização partilha a opinião de Holbeche (2009), que salienta as oportunidades estratégicas associadas ao Recrutamento. Por outro lado, atendendo ao exemplo relacionado com a contratação urgente e, em última instância, errada pela qual a empresa já passou, esta ainda não parece ser capaz de pôr em prática atividades plenamente refletidas no que diz respeito à Seleção, tornando verdadeira a afirmação de Hatten (2009) sobre como as pequenas empresas não dedicam tempo suficiente a selecionar os candidatos. Como tal, a Aspen Experience precisa de compreender melhor o que refere Kirch (2004) sobre o impacto da Seleção na qualidade e consistência dos seus colaboradores. Por outras palavras, a organização deve manifestar plenamente o pensamento de Smart e Street (2008) em todas as suas atividades de Recrutamento e Seleção daqui em diante, já que são as pessoas que definem as organizações e esta já sofreu perdas devido à falta de estrutura.

O tema *Estado do Recrutamento e Seleção* é essencial para se traçar uma linha do tempo no que diz respeito a estas operações na empresa e expõe como esta tem procedido ao longo da sua história. Apesar de, recentemente, a Aspen Experience ter contratado duas pessoas através de iniciativas de Recrutamento Externo, verifica-se que a maioria dos elementos da equipa surgiu por intermédio de atividades de Recrutamento Interno. A liderança explica que, inicialmente, se satisfizeram as necessidades de mão de obra da organização ao mesmo tempo que se respondeu aos requerimentos do próprio negócio. Como tal, a maioria do *staff* foi encontrada através das *networks* dos fundadores e das recomendações de terceiros, fazendo com que a primeira fase do Recrutamento e Seleção na Aspen Experience encaixe perfeitamente na perspetiva de Edwards e Ram (2019), que explicam que as pequenas empresas dependem imenso dos contactos pessoais dos seus donos.

Apesar disso, a empresa aparenta ter aberto portas a outro tipo de candidato, uma vez que se publicaram duas ofertas de emprego no LinkedIn e se recolheram candidaturas por este canal, daí resultando duas contratações. Mesmo assim, a nacionalidade dos dois novos elementos da equipa é a mesma que a da maioria dos fundadores, pelo que a situação remete para a ideia de Bishop e Crooks (2016), que opinam sobre a tendência de se contratar pessoas com as quais se tem coisas em comum. Desta forma, apesar da valorização da diversidade mencionada e da partilha de informação numa rede

social com uma grande comunidade, a liderança parece continuar a resistir ao verdadeiro Recrutamento Externo, ainda procurando perfis semelhantes aos seus, o que a deixa vulnerável a contratar pessoas com os seus defeitos também, conforme alerta Woods (2008).

Para uma compreensão mais abrangente da situação atual, menciona-se um exemplo real de alguém que recusou uma oferta de trabalho da Aspen Experience. Devido à sua insatisfação com a forma de atuar da empresa, considerando o processo de Recrutamento e Seleção pelo qual passou como desadequado, particularmente no que diz respeito à quantidade e ao tipo de entrevistas, um candidato recusou trabalhar na organização, mesmo que lhe tenha sido oferecido o posto. Assim, constata-se o que dizem Searle e Al-Sharif (2019) sobre como o Recrutamento e Seleção pode ser o primeiro ponto de contacto das pessoas com as empresas e as suas implicações. Como tal, verifica-se que a Aspen Experience não tem refletido sobre a experiência pela qual os candidatos passam. Atendendo à época em que se vive, com a *internet* e a tecnologia a potenciarem a partilha de informação, a imagem da organização pode ser manchada pelas opiniões negativas de candidatos, conforme explicam Nikolaou, Bauer e Truxillo (2015). Desta forma, a Aspen Experience deve implementar medidas que lhe permitam monitorizar os seus próprios processos para garantir que todos os futuros candidatos tenham uma experiência agradável. Existe interesse nesta área, no entanto, dado que equipa pensa positivamente sobre a obtenção de *feedback* juntos dos candidatos e sobre a implementação de métricas de Recrutamento e Seleção para que seja possível melhorar. Esta é uma postura indicada para o futuro da Aspen Experience, uma vez que Stewart e Brown (2011) explicam que a reputação das empresas influencia a sua capacidade de atrair candidatos. Além disso, o interesse em avaliar aquilo que se faz permite que a organização consiga verificar que erros cometeu, corrigi-los no futuro e aprender com eles, tal como mencionam Martin e Whiting (2016).

Continuando para o tema Futuro da Organização, foi possível definir o que a empresa pretende alcançar num futuro próximo, quais as características dos funcionários que contribuem para o sucesso na organização e alguns desafios que esta enfrenta.

Ao nível dos objetivos, estes passam apenas por continuar a aumentar o número de clientes. É possível que esta realidade evidencie que a empresa ainda não consegue pensar a longo prazo, tal como argumenta Butler (2001). Mesmo assim, para garantir que a Aspen Experience continua a crescer, como tem acontecido ano após ano, esta pretende contratar mais um colaborador para o Departamento de Vendas, de forma a contactar com mais potenciais clientes. Apesar disso, a postura da empresa não está alinhada com o que diz Chiavenato (2014) sobre inovar e melhorar continuamente através da aquisição de novos colaboradores já que o posto de trabalho descrito se limita a replicar aquilo que já

está a ser feito atualmente, sem modificações que introduzam novidades. Como tal, importa realçar a perspetiva de Melo e Machado (2013) sobre a necessidade de melhorar os processos relacionados com Recursos Humanos nas pequenas empresas para que estes recursos se tornem estratégicos também. Por outras palavras, ainda que exista uma necessidade de contratação evidente, a Aspen Experience não parece saber aproveitar plenamente o momento para contratar alguém que possa melhorar aquilo que já se faz e expandir os resultados associados ao posto.

Em relação às características que conduzem ao sucesso na Aspen Experience, estas centram-se no interesse genuíno pela área de trabalho, na dedicação aos clientes e na capacidade de comunicação. Existem breves referências aos conhecimentos prévios de Hotelaria e, além disso, a liderança opina que qualquer candidato cuja apresentação, preparação, postura ou profissionalismo sejam questionáveis deve ser rejeitado imediatamente. Esta postura é correta, porque converge com o que referem Storey, Ulrich e Wright (2019) sobre como o Recrutamento e Seleção pode ser crucial para empresas da Hotelaria, que dependem profundamente do comportamento do *staff* que interage com os clientes. Como tal, faz sentido que a empresa valorize tanto as competências pessoais dos seus trabalhadores e que exista um grande foco nestas. No entanto, a Aspen Experience ainda não implementou ferramentas de Seleção que permitam medir tão eficazmente quanto desejado estas características, limitando-se à utilização de múltiplas entrevistas não-estruturadas até ao momento, pelo que esta é uma situação a corrigir.

Cumulativamente, identificam-se potenciais desafios enfrentados pela Aspen Experience em matéria de Recrutamento e Seleção. Primeiro, estabelece-se que os candidatos não sabem da existência das pequenas empresas e que desvalorizam as *start-ups*. Segundo, as pessoas que desempenham tarefas de Recrutamento e Seleção neste tipo de empresa podem não ser qualificadas para o fazerem, o que acarreta riscos. Terceiro, são empresas com margens de manobra e oportunidades de desenvolvimento profissional reduzidas, em oposição às empresas de maior dimensão. O último ponto é particularmente preocupante, já que a liderança transmite estar de acordo com esta perspetiva, ilustrando a afirmação de Dundon e Wilkinson (2019) sobre como as pequenas empresas fornecem poucas oportunidades de crescimento aos trabalhadores. Atendendo a esta conjuntura, a Aspen Experience precisa de dar ouvidos a Rickman (2005) e investir em iniciativas que lhe permitam atrair funcionários capazes de conduzir o negócio ao sucesso, como programas de incentivos e benefícios.

O último tema fala sobre *Melhoria Contínua* e divulga as recomendações dos diferentes elementos da Aspen Experience, quer de forma específica sobre métodos de recrutar e métodos de selecionar, quer de forma geral sobre Recrutamento e Seleção.

Em relação ao Recrutamento, verifica-se que a grande maioria dos funcionários apostaria na combinação de Recrutamento Interno e de Recrutamento Externo. No entanto, as chefias evidenciam uma clara preferência pelo Recrutamento Interno, manifestando que é um método mais seguro, uma vez que a Aspen Experience contrata internacionalmente. Estas afirmam também que as recomendações e as opiniões de outras pessoas acrescentam valor à avaliação dos candidatos e que os líderes promovidos internamente conhecem a empresa muito melhor do que pessoas externas. Neste panorama, ainda que se devam considerar os riscos associados ao Recrutamento Interno mencionados por Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (2012), relacionados com o abrandamento da entrada de novas ideias na organização, a perspectiva dos fundadores não é errada. Efetivamente, Snell e Bohlander (2013) explicam que promover os funcionários dos quais já se dispõe tem vários benefícios, como a poupança de tempo e de dinheiro, ambos recursos cruciais para uma empresa como a Aspen Experience.

No que diz respeito a ferramentas concretas de Recrutamento, dois dos funcionários recomendam a criação de um programa de referências que permita à Aspen Experience captar candidatos recomendados por elementos atuais da equipa. Há valor real nesta recomendação, uma vez que este é um instrumento de Recrutamento Interno e esta abordagem à aquisição de pessoas é a favorita da liderança. Além disso, conforme explica Ternynck (2019), os programas de referências capacitam o engajamento dos trabalhadores, o que pode ser absolutamente crítico para a sobrevivência de uma empresa remota como a Aspen Experience e que enfrenta tantas dificuldades ao nível das condições de trabalho. Fazendo dos funcionários recrutadores, esta pode navegar os desafios anteriormente mencionados e encontrar mão de obra de qualidade mais facilmente. No que diz respeito à forma de publicitar vagas, existe a opinião geral de que tal deve ser feito através de métodos digitais, como o LinkedIn, o que não impede que se dê preferência ao Recrutamento Interno. Pelo contrário, Foot, Hook e Jenkins (2016) explicam que utilizar ferramentas modernas resulta na melhoria da imagem da organização, o que é útil para atrair todos os tipos de candidatos. Como tal, a utilização de métodos digitais para promover postos de trabalho, como a empresa fez recentemente, é indicada, tendo como consequência a sua promoção junto do mercado e indo ao encontro da perspectiva de Stredwick (2005) sobre como o Recrutamento se relaciona com as relações públicas. Esta medida combate, ao mesmo tempo, o desconhecimento e a desvalorização das pequenas empresas e das *start-ups*.

Ao nível dos instrumentos de Seleção, a grande maioria dos entrevistados defendeu a utilização de entrevistas. Daqui não resulta uma surpresa, já que Gatewood, Feild e Barrick (2011) afirmam que este é um dos principais métodos de selecionar candidatos nas empresas de pequena dimensão. No entanto, uma vez que se constata que a organização ainda não tem nenhum guião de entrevista formal,

é importante considerar a sugestão de um dos funcionários relacionada com a aplicação de entrevistas estruturadas para que se garanta maior validade, confiabilidade e justiça na avaliação de candidatos. Este ponto é a premissa básica de qualquer método de Seleção, tal como argumentam Reynolds e Weiner (2009), pelo que é evidente o quão acertada esta intervenção é. Além disso, outro funcionário defende a aplicação de entrevistas comportamentais e entrevistas situacionais aos candidatos, sendo igualmente um comentário da máxima consideração: primeiro, conforme defende Yate (2012), seguir um formato e questões pré-definidos durante as entrevistas mantém a objetividade; segundo, Anderson (2008) explica que as entrevistas comportamentais, focadas em factos passados, ajudam a prever o futuro; terceiro, Cave (2009) acrescenta que introduzir questões hipotéticas enriquece as conversas e fornece informação adicional.

Também se referiu a utilização de amostras de trabalho para medir as verdadeiras capacidades dos candidatos, a aplicação de testes de personalidade e a obtenção de informação através das redes sociais. Ainda que Schmidt e O'Connor (2016) argumentem que verificar os perfis dos candidatos nas redes sociais ajuda a evitar fracas contratações, adverte-se contra a utilização deste instrumento. Esta postura deve-se ao alerta de Stoughton (2016) sobre como os candidatos podem reagir negativamente ao que consideram invasões de privacidade. A aposta no Recrutamento Interno, por meio de *networks* pessoais e de recomendações, serve o mesmo propósito e reduz os mesmos riscos, sem ser invasiva em relação à vida pessoal dos candidatos. A aplicação de testes de personalidade, no entanto, é bastante apropriada, já que permite medir de forma complementar as características pessoais, o que a empresa considera vital. Conforme explicam Jackson, Schuler e Werner (2018), os testes de personalidade são baratos, não discriminam e permitem avaliar valores, o que é altamente indicado para a Aspen Experience. Por último, também é adequado verificar a capacidade de trabalho efetiva dos candidatos, considerando o que diz Friedman (2014) sobre avaliar as competências reais e evitar o enviesamento relacionado com a imagem. A adoção de todas estas ferramentas de Seleção vai permitir à Aspen Experience tomar decisões de forma mais consciente já que todas se complementam.

Finalmente, no que se prende com sugestões gerais de melhoria dos processos de Recrutamento e Seleção da Aspen Experience, os entrevistados fizeram várias recomendações interessantes, como a utilização de ferramentas de inteligência artificial, a criação de objetivos mais específicos que permitam definir melhor as necessidades de contratação, a recolha de opiniões dos candidatos sobre a sua experiência de candidatura, a implementação de métricas para melhorar o que se faz, a criação de um plano de monitorização de novas contratações, entre outros. Também surgiu a sugestão da criação oficial de um posto para um profissional de Recursos Humanos que, além de conduzir o Recrutamento e

Seleção, possa, por exemplo, escutar e auxiliar os colaboradores com as suas dificuldades no trabalho, agindo como intermediário entre todas as partes.

Em relação às ferramentas digitais, como as de inteligência artificial, acredita-se que esta é uma sugestão válida, atendendo à época em que se vive e às características da própria organização. Aliás, conforme defende Dessler (2017), este tipo de ferramenta permite encurtar a distância entre as pequenas e as grandes empresas no que diz respeito ao Recrutamento e Seleção. Além disso, ao considerar-se o que dizem Blumberg e Hindi (2013) em relação ao excesso de trabalho e à falta de tempo nas *start-ups*, a utilização de ferramentas digitais avançadas faz todo o sentido, principalmente em campos de muito *input* manual e suscetíveis ao erro humano. Como tal, é recomendado que a empresa adote ferramentas deste tipo para minimizar o tempo e o esforço associados às atividades de Recrutamento e Seleção.

No que diz respeito à criação de objetivos mais específicos, esta é uma sugestão particularmente valiosa, uma vez que tem um caráter estratégico. Sem metas claras, os profissionais de Recursos Humanos dificilmente conseguem corresponder às expectativas de Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich (2012) no que diz respeito à criação processos e de estruturas que conduzam à evolução das suas empresas. Além disso, defender que se quer continuar a crescer enquanto organização sem um plano de orientação que conduza a essa meta é irrealista. Aliás, Fisher e Duane (2016) são explícitos quando dizem que as *start-ups* tendem a cometer o erro de agirem sempre da mesma forma, apesar de crescerem, pelo que se demonstra como a Aspen Experience necessita de adotar uma postura mais estratégica à medida que evolui.

Agrupando as sugestões sobre recolha de *feedback* dos candidatos que passam pelo processo de Recrutamento e Seleção, utilização de métricas e implementação de planos de monitorização de novas contratações, considera-se que estas atividades são uma consequência lógica e inseparável das próprias operações de contratação de novos elementos e que devem todas ser implementadas. Uma vez que Martocchio (2017) explica que as práticas de Recursos Humanos estão interligadas, avaliar continuamente aquilo que se faz no âmbito do Recrutamento e Seleção pode capturar informação lateral valiosa em várias dimensões. Por exemplo, se a Aspen Experience obtiver *feedback* de um candidato que rejeite uma oferta de trabalho sua por questões salariais, pode constatar que as suas políticas de remuneração não lhe permitem adquirir mão de obra de excelente qualidade, tal como alerta Berger (2015). Por outras palavras, crê-se que será bastante difícil para a Aspen Experience tornar as suas operações de Recrutamento e Seleção cada vez mais positivas para quem é exposto a elas, além de mais eficientes e mais eficazes, sem a introdução de mecanismos formais que lhe permitam realizar

avaliações frequentes, pelo que o conjunto destas sugestões é verdadeiramente importante. O facto de que tal ainda não se encontra a ser feito demonstra o que diz Sullivan (2009) sobre os erros mais frequentes das empresas nesta área.

Por último, foi referido que seria benéfico para a empresa ter alguém dedicado especificamente às atividades de Recursos Humanos, como o Recrutamento e Seleção. Uma vez que a Aspen Experience pretende continuar a crescer, acredita-se que esta sugestão é correta e se deve começar a planear a criação da função, sendo esse um passo essencial para o desenvolvimento da postura estratégica da empresa.

Em primeiro lugar, dado que as descrições dos postos de trabalho recolhidas durante a fase de análise documental evidenciam como as diferentes pessoas envolvidas no processo de Recrutamento e Seleção ainda não têm uma forma estandardizada de proceder, o facto de que não existe um elemento de referência na organização que coordene estas atividades começa a ser grave. Esta postura deve-se à explicação de Hurrell e Scholarios (2017) sobre como atrair um grande número de pessoas qualificadas através do Recrutamento torna a Seleção mais fácil, pelo que se argumenta que as descrições dos postos de trabalho analisadas, que foram utilizadas no LinkedIn e que foram pouco elaboradas, podem não ter captado o interesse de melhores candidatos. Em segundo lugar, ao introduzir um elemento da equipa à coordenação destas atividades, a Aspen Experience promoveria o seu crescimento, além de melhorar o seu ânimo e a sua lealdade, conforme explica Schultz (2004). Em terceiro lugar, uma vez que este tipo de responsabilidades seria uma nova adição à empresa, esta poderia encarar a situação como uma oportunidade para começar a explorar a área da Formação e Desenvolvimento, especialmente porque ainda não existe nenhum tipo de iniciativa deste género na Aspen Experience e Biech (2022) expõe que esta é uma ferramenta valiosa na atração de talento. Em quarto lugar, e por último, assim que surgir a necessidade efetiva de se criar um Departamento de Recursos Humanos, com um ou mais profissionais da empresa exclusivamente dedicados a essas tarefas, a Aspen Experience já teria uma pessoa focada nesse campo, habituada às funções práticas do mesmo, através de quem iniciar o projeto. Como tal, essa abordagem estratégica evitaria o risco mencionado por Kennedy (2005) de se necessitar de vários meses para encontrar uma pessoa para a função e continuaria a aposta da empresa no Recrutamento Interno. Além disso, também evitaria os riscos relacionados com a pressa, tal como explica Herman (2020), introduzindo um trabalhador à função de forma faseada.

7. CONCLUSÕES

Em poucas palavras, os objetivos da organização são simples: esta pretende continuar a sua expansão e necessita de mais um colaborador no Departamento de Vendas, desde já, para o conseguir. No entanto, a pequena dimensão da Aspen Experience pode condicionar a atratividade do posto, limitando a sua capacidade de atrair talento. Assim sendo, a Aspen Experience deve procurar mitigar essa limitação e, ao mesmo tempo, garantir que os procedimentos em matéria de Recrutamento e Seleção capacitam a tomada de decisões certas, relativamente aos candidatos que manifestarem interesse nessa vaga.

Até ao momento, estas atividades têm decorrido maioritariamente de forma *ad hoc* e informal, pelo que a falta de estrutura acabou mesmo não só por levar a contratações erradas e com consequências negativas para a equipa, mas também a rejeições de ofertas de trabalho por parte de candidatos desejados. Como tal, houve desperdício de tempo e de dinheiro, o que poderia não ter acontecido caso se tivesse procedido de outra forma.

Assim sendo, denota-se a necessidade de formalizar práticas e procedimentos que garantam que as contratações futuras correspondem plenamente às expectativas e que os candidatos tenham uma experiência positiva. Além disso, atendendo aos dados recolhidos, constata-se que a fase atual da organização é adequada para que se procurem respostas para os objetivos deste trabalho, já que esta demonstra vontade de fazer mais e melhor.

7.1 Estratégia de Recrutamento e Seleção

Começando pelo objetivo de definir a estratégia de Recrutamento e Seleção da Aspen Experience, atenta-se no argumento de Armstrong e Mitchell (2019), que defendem que a cultura de cada organização resulta da visão de quem as lidera. Como tal, a estratégia da empresa tem de passar pela aposta principal no Recrutamento Interno, devido à crença vincada da liderança sobre os seus benefícios para a empresa.

Nesse sentido, a melhor forma de proceder é através da implementação de um programa formal de referências, para que os funcionários atuais da empresa possam contribuir com recomendações de candidatos no futuro e, ao mesmo tempo, expandir as *networks* de onde estes surgem, sendo recompensados pelo seu contributo através de benefícios como, por exemplo, folgas adicionais remuneradas. Assim, ainda que a liderança defenda que as referências se devem cingir a contactos de carácter profissional, esta vai poder manter o seu foco nas características pessoais dos candidatos, sentindo-se confiante em relação às suas decisões, já que as novas contratações não serão completamente desconhecidas. Cumulativamente, a diversificação das *networks* de onde surgem os

candidatos, já que a Aspen Experience tem *staff* de cinco países diferentes, vai mitigar os riscos associados à falta da variedade de ideias na organização, além de evitar que apenas se contratem pessoas com perfis idênticos aos dos fundadores, aproximando-se dos pontos positivos associados ao Recrutamento Externo. Por último, a concessão de benefícios aos trabalhadores atuais pelas suas recomendações ajudará a que estes lidem melhor com as dificuldades do quotidiano da empresa.

Finalmente, as ferramentas de Recrutamento e Seleção a utilizar devem ser objetivas para eliminar o enviesamento e promover decisões mais eficazes. A empresa deve considerar também formas de recolher *feedback* dos candidatos sobre o processo de Recrutamento e Seleção, e definir critérios que possam demonstrar a qualidade dos resultados obtidos inicialmente, fomentando uma cultura orientada para o desenvolvimento organizacional permanente.

7.2 Ferramentas de Recrutamento e Seleção

Em relação às ferramentas de Recrutamento e de Seleção a utilizar, devido ao foco no Recrutamento Interno, a empresa terá de começar por comunicar quaisquer postos de trabalho em aberto aos seus funcionários e permitir que estes partilhem a informação com os seus contactos profissionais. Tal pode ser feito de várias formas, como durante reuniões de equipa.

Falando-se especificamente da posição no Departamento de Vendas que a empresa vai procurar preencher em breve, recomenda-se que a Aspen Experience comece por criar uma descrição sólida para o posto de trabalho e a publique no LinkedIn, já que esta é uma plataforma específica para contactos profissionais, além de permitir receber candidaturas e currículos de forma simples, sem qualquer custo associado. Naturalmente, a descrição do posto de trabalho deve providenciar informação realista e informativa, e ilustrar claramente os valores, missão e visão da empresa. Através de uma mensagem transparente sobre a organização e sobre as condições de trabalho, os candidatos poderão tomar decisões conscientes, especialmente porque trabalhar numa *start-up* completamente remota tem os seus desafios particulares. Além de se referir o salário, as possibilidades de progressão dentro da empresa, as características preferenciais e complementares nos candidatos, entre outros, estes devem igualmente ser informados sobre os diferentes métodos de avaliação pelos quais irão passar, garantindo que aqueles que não se sentirem confortáveis com o processo não se submetem a ele, o que resulta numa experiência de candidatura agradável para os que decidirem continuar.

No entanto, uma vez que se compreende que os currículos apenas mostram aquilo que os candidatos querem que seja visto, e considerando o facto de que a empresa valoriza bastante a capacidade de comunicação, sugere-se que, após a triagem curricular, seja solicitado um vídeo através

da plataforma DeepHire. Com um custo virtualmente nulo, esta plataforma permite que os candidatos respondam a perguntas definidas previamente através da gravação e envio de um vídeo, sem interação com ninguém. O objetivo do vídeo será uma atividade de *roleplaying* na qual os candidatos terão de responder a questões frequentemente colocadas pelos clientes da Aspen Experience e vender eficazmente os seus serviços. Assim, a empresa pode analisar o vídeo e aplicar critérios de exclusão imediata, como os mencionados anteriormente, enquanto mede a capacidade de comunicação e, efetivamente, de vender. Estas são aptidões essenciais para o posto, pelo que é um método adequado de as medir. No caso de ser necessário contratar para outras posições no futuro, a tarefa nesta fase deverá ser outra, relacionada com o posto de trabalho específico.

De seguida, os candidatos aprovados deverão realizar um teste de personalidade, como o Big Five Personality Test, que permitirá obter *insight* adicional relativamente à forma como podem encaixar na função e na equipa. O *website* Open Psychometrics oferece uma versão gratuita deste teste, o que faz com que a empresa não tenha de pagar pela sua aplicação aos candidatos, independentemente do seu número.

Após a partilha dos resultados dos testes por parte dos candidatos, aqueles que forem selecionados serão entrevistados em painel pelos três fundadores da Aspen Experience que se encontram envolvidos nas operações. Esta entrevista única será estruturada e utilizará um guião com questões comportamentais e questões situacionais, tendo como consequência o aumento da validade e da confiabilidade das interações. Além disso, dado que as respostas dos candidatos serão avaliadas através de uma escala estandardizada e que existirão três entrevistadores, reduzir-se-á o enviesamento inconsciente.

Por último, uma vez que é indicado monitorizar as novas contratações para garantir que o seu desempenho corresponde às expectativas, estas deverão passar por um período à experiência, com acompanhamento e contacto diário com colegas mais experientes, antes de se considerarem elementos efetivos da equipa.

7.3 Desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos

No que diz respeito a sugestões para o desenvolvimento do futuro Departamento de Recursos Humanos da empresa, esta deve começar por delegar para um dos seus funcionários atuais a coordenação das necessidades relacionadas com a área, como o Recrutamento e Seleção. Centralizar a coordenação destas atividades numa única pessoa vai garantir que a estratégia da Aspen Experience se

implementa corretamente ao nível operacional, além de promover o desenvolvimento profissional do funcionário escolhido para o efeito.

Neste âmbito, todos funcionários atuais da organização devem receber informação sobre a nova iniciativa e concorrer livremente às funções. Por consequência, a nível estratégico e à medida que a empresa cresce, este colaborador continuará o seu desenvolvimento na área e estará pronto para assumir funções exclusivas neste domínio quando a dimensão da empresa o tornar essencial. Assim, a empresa continuará a sua aposta no Recrutamento Interno e terá um elemento pronto para o desafio do Departamento de Recursos Humanos na organização, sem ter de recorrer a alguém externo que não conheça as especificidades da empresa. Além disso, uma vez que a pessoa em questão será o ponto de partida para as atividades formalizadas de Recursos Humanos, começando pelo Recrutamento e Seleção, terá liberdade para explorar outras áreas mencionadas ao longo deste trabalho, como Acolhimento, Formação e Desenvolvimento, Compensações e Benefícios, e Avaliação de Desempenho, investigando o que é feito, o que falta fazer e como fazer corretamente na Aspen Experience, orientando a empresa para o futuro.

Ainda que exista um longo caminho a percorrer até que a Aspen Experience se encontre numa posição onde faça sentido criar um Departamento de Recursos Humanos oficial, isso não impede que se planeie corretamente para esse momento, passo a passo. Como tal, o ponto de partida deverá ser aproveitar as competências que já existem na organização e desenvolvê-las ainda mais e noutras áreas.

8. LIMITAÇÕES

Ainda que a metodologia selecionada seja adequada ao caso específico em tratamento, importa refletir sobre possíveis limitações inerentes que, consequentemente, possam impactar as conclusões alcançadas.

A primeira limitação relaciona-se com a própria amostra e com as suas características, uma vez que, além de muito pequena, é relativamente homogênea. As idades, compreendidas entre os 26 e os 34 anos, representam a faixa etária dos jovens adultos, não havendo nenhum elemento da equipa fora destes parâmetros que possa oferecer outra visão sobre a temática devido a ter, por exemplo, maior experiência no mundo do trabalho ou no mundo das *start-ups*. Além disso, ainda que o número de homens e de mulheres na amostra seja bastante equilibrado, e que tenha sido possível contactar com pessoas de cinco nacionalidades diferentes, metade dos intervenientes é de nacionalidade romena, o que pode ter levado ao enviesamento dos resultados devido à participação de muitos representantes do mesmo contexto cultural. Por último, dado que a amostra não tem formação prévia na área dos Recursos Humanos, é possível que os dados recolhidos não tenham a profundidade e a utilidade inicialmente desejados. Por outras palavras, caso os conhecimentos dos intervenientes fossem outros, é possível que se tivessem obtido contribuições diferentes e/ou mais impactantes.

Em relação aos métodos de recolha de dados, nomeadamente as entrevistas que se conduziram de forma semi-estruturada, há que notar que, apesar da flexibilidade da qual as conversas foram dotadas, esta pode ter dificultado a comparação de respostas entre intervenientes. É dizer, apesar da utilização de um guião para as entrevistas, dado o seu carácter semi-estruturado, as questões foram apresentadas aos entrevistados de maneiras diferentes entre uns e outros, atendendo à forma como as próprias conversas fluíram e às capacidades de comunicação em inglês de cada um. Consequentemente, às mesmas questões-chave, os entrevistados atribuíram significados particulares e orientaram as suas contribuições, por vezes, em direções opostas. Como tal, a uniformização dos dados recolhidos em cada ponto específico foi mais trabalhosa. Além disso, falando sobre os documentos recolhidos para a análise documental, devido à sua pouca quantidade, não foi possível obter saturação de dados, apesar de proporcionarem outra janela através da qual observar a Aspen Experience.

O tempo é outra dimensão que se tem de considerar ao refletir sobre limitações. Mais concretamente, ainda que o guião das entrevistas tenha sido preparado em função de conversas planeadas para durarem 1 hora e 30 minutos, estas acabaram por decorrer durante menos tempo em todos os casos, com apenas algumas a aproximarem-se da marca projetada. Os entrevistados, possivelmente devido à falta de conhecimentos prévios sobre Recursos Humanos, nem sempre

forneceram informações complexas e nem sempre entenderam plenamente os pontos centrais sobre os quais estavam a ser questionados. Como tal, as entrevistas acabaram por decorrer de forma mais sucinta do que aquilo que era esperado. Ainda que se acredite que esta adaptação facilitou o contributo geral dos intervenientes e orientou as suas respostas no sentido essencial pretendido, podem ter escapado intervenções pertinentes que teriam surgido caso se tivesse continuado a apostar na maior extensão das interações.

De seguida, reconhece-se que, caso as entrevistas tivessem sido conduzidas noutro momento da história da Aspen Experience, existe uma grande probabilidade de que se teriam alcançado conclusões diferentes. Assim sendo, e considerando que a empresa se encontra em expansão e à procura de novas formas de agir neste domínio, as conclusões às quais se chega hoje podem deixar de fazer sentido para a organização amanhã, principalmente em função das rápidas alterações pelas quais esta tem vindo a passar e do impacto que as evoluções tecnológicas trazem consigo todos os dias. Desta forma, não se pode deixar de indagar sobre como as conclusões retiradas deste estudo podem ficar obsoletas em pouco tempo.

Finalmente, a aplicabilidade da informação de uns contextos para os outros é sempre um contributo valioso para a comunidade académica e profissional. Mesmo assim, atendendo os objetivos e ao contexto tão específicos deste projeto, isso é algo que dificilmente acontecerá. A Aspen Experience é não só uma pequena empresa, mas também uma *start-up* que opera num nicho de mercado e de maneira totalmente remota, pelo que os resultados deste trabalho são reproduzíveis apenas em ambientes idênticos.

9. SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Ao longo deste trabalho mencionou-se várias vezes que a Aspen Experience é uma empresa que está em expansão e que procura essa mesma expansão. Como tal, ainda que o Recrutamento e Seleção seja o foco desta investigação, não se pode deixar de constatar o quão mais além vai o mundo dos Recursos Humanos, principalmente depois de se dar por concluída a fase específica da contratação. Por outras palavras, há muito mais caminho para traçar na Aspen Experience após a formalização da estratégia de Recrutamento e Seleção.

Já referida brevemente, a área do Acolhimento de novos colaboradores pode ter um grande impacto na maneira como estes se integram na equipa e na sua permanência na empresa. Portanto, a criação de um programa de Acolhimento para novas contratações é uma atividade de interesse para a Aspen Experience e um possível segundo passo face a este projeto. Além disso, uma vez que um dos intervenientes das entrevistas sugeriu a criação de um plano de monitorização para novos funcionários ao longo dos seus primeiros meses, um programa de Acolhimento pode desdobrar-se nessa direção e estabelecer uma ponte flexível entre contratação e integração, permitindo à empresa uma mais profunda avaliação do Recrutamento e Seleção.

De seguida, atenta-se no que um dos intervenientes disse sobre a facilitação da relação entre os fundadores e os funcionários, particularmente no que diz respeito a possíveis queixas ou a situações desconfortáveis que estes últimos enfrentem e tenham reservas em exprimir explicitamente. Tendo em conta as dificuldades associadas à execução de tarefas na Aspen Experience, reconhecida em todos os patamares da hierarquia, seria valioso conduzir uma investigação sobre este assunto para compreender mais profundamente a opinião geral da equipa sobre as condições de trabalho e criar um plano de ação com vista a melhorá-las. Além disso, esta iniciativa serviria igualmente para medir o quão satisfeitos os colaboradores se sentem na organização e para promover o diálogo aberto entre todas as partes, o que é essencial no âmbito da melhoria contínua.

Por último, uma vez que a Aspen Experience começou por contratar trabalhadores sem recorrer a descrições dos postos de trabalho, criando-os várias vezes em função de candidaturas espontâneas e de *gut feelings* da liderança, seria útil conduzir um exercício de *benchmarking* no sentido de compreender se as necessidades da empresa, ao nível das funções, ainda são realmente as mesmas e se a mão de obra atual é verdadeiramente capaz de encaminhar a empresa no sentido da expansão sucessiva. Caso se verificassem discrepâncias, e tendo em conta o foco no Recrutamento Interno mencionado como abordagem recomendada à atração e retenção de talento, a empresa poderia começar a apostar em iniciativas de Formação e Desenvolvimento que capacitassem os funcionários dos quais esta já dispõe.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (6ª ed.). Belmont: Wadsworth.
- Adler, L. (2002). *Hire With Your Head: Using POWER Hiring to Build Great Teams* (2ª ed.). Hoboken: Wiley.
- Amos, T., Pearce, N., Ristow, L., & Ristow, A. (2016). *Human Resource Management* (4ª ed.). Cidade do Cabo: Juta.
- Anderson, D. (2008). *TKO Hiring!: Ten Knockout Strategies for Recruiting, Interviewing, and Hiring Great People*. Hoboken: Wiley.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11ª ed.). Londres: Kogan Page.
- Armstrong, S., & Mitchell, B. (2019). *The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*. Newburyport: Career Press.
- Arthur, D. (2006). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees* (4ª ed.). Nova Iorque: AMACOM.
- Arthur, D. (2015). *Fundamentals of Human Resources Management: A Practical Guide for Today's HR Professional* (5ª ed.). Nova Iorque: AMACOM.
- Aspen Experience. (6 de Janeiro de 2023). *About Us*. Obtido em 8 de Julho de 2024, de <https://www.aspenexperience.com/about-us/>
- Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research* (13ª ed.). Belmont: Wadsworth.
- Baur, J. (2013). *The Essential Job Interview Handbook: A Quick and Handy Resource for Every Job Seeker*. Pompton Plains: Career Press.
- Beardwell, J. (2017). Talent Management. Em J. Beardwell, & A. Thompson (Edits.), *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (8ª ed., pp. 145-178). Harlow: Pearson.
- Beardwell, J., & Wright, M. (2004). Recruitment and Selection. Em I. Beardwell, L. Holden, & T. Claydon (Edits.), *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4ª ed., pp. 189-229). Essex: Pearson.
- Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. Londres: Sage.
- Berger, L. (2015). The State of the Compensation Practice. Em L. Berger, & D. Berger (Edits.), *The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design* (6ª ed., pp. 3-12). Nova Iorque: McGraw-Hill.

- Bernardin, J. (2010). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (5^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.
- Biech, E. (2022). *Training & Development for Dummies* (2^a ed.). Hoboken: Wiley.
- Billsberry, J. (2007). *Experiencing Recruitment and Selection*. West Sussex: Wiley.
- Bishop, M., & Crooks, S. (2016). *HR for Small Business for Dummies*. West Sussex: Wiley.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch.
- Bloisi, W. (2007). *An Introduction to Human Resource Management*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Blumberg, M., & Birkeland, P. (2021). *Startup CXO: A Field Guide to Scaling Up Your Company's Critical Functions and Teams*. Hoboken: Wiley.
- Blumberg, M., & Hindi, H. (2013). *Startup CEO: A Field Guide to Scaling Up Your Business*. Hoboken: Wiley.
- Bogardus, A. (2004). *Human Resources JumpStart*. Alameda: SYBEX.
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice* (5^a ed.). Londres: Palgrave MacMillan.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Breaugh, J., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing: Understanding Qualitative Research*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4^a ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Buhler, P. (2002). *Human Resources Management: All the Information You Need to Manage Your Staff and Meet Your Business Objectives*. Avon: Adams Media.
- Butcher, A. (2023). *Human Resources Kit for Dummies* (4^a ed.). Hoboken: Wiley.
- Butler, D. (2001). *Business Development: A Guide to Small Business Strategy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cappelli, P. (2012). *Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do About It*. Philadelphia: Wharton.

- Caruth, D., Caruth, G., & Pane, S. (2009). *Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals* (3^a ed.). Westport: Praeger.
- Cascio, W., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Talent Management* (8^a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Cave, M. (2009). Interviewing. Em A. Gilley, J. Gilley, S. Quatro, & P. Dixon (Edits.), *The Praeger Handbook of Human Resource Management* (Vol. 1, pp. 19-21). Westport: Praeger.
- Chait, D., & Stross, J. (2021). *Talent Makers: How the Best Organizations Win through Structured and Inclusive Hiring*. Hoboken: Wiley.
- Chambers, H. (2001). *Finding, Hiring, and Keeping Peak Performers: Every Manager's Guide*. Cambridge: Perseus.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4^a ed.). Barueri: Manole.
- Cohan, P. (2019). *Scaling Your Startup: Mastering the Four Stages from Idea to \$10 Billion*. Berkeley: Apress.
- Cohen, R., Swerdlik, M., & Sturman, E. (2013). *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement* (8^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Collins, C., & Kehoe, R. (2009). Recruitment and Selection. Em J. Storey, P. Wright, & D. Ulrich (Edits.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* (pp. 209-223). Oxon: Routledge.
- Cook, M. (2016). *Personnel Selection: Adding Value through People - A Changing Picture* (6^a ed.). West Sussex: Wiley.
- Cook, M., & Cripps, B. (2005). *Psychological Assessment in the Workplace: A Manager's Guide*. West Sussex: Wiley.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *Business Research Methods* (12^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.
- Cooper, D., Robertson, I., & Tinline, G. (2003). *Recruitment and Selection: A Framework for Success*. Londres: Thomson.
- Costen, W. (2012). Recruitment and Selection. Em R. Prescott (Ed.), *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries* (Vol. 1, pp. 379-387). São Francisco: Pfeiffer.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3^a ed.). Thousand Oaks: Sage.

- Cross, C. (2019). Recruitment and Selection. Em R. Carbery, & C. Cross (Edits.), *Human Resource Management* (2^a ed., pp. 37-57). Londres: Red Globe Press.
- Dagdeviren, O. (2018). *Startups Grow With People: How to Pick Partners, Recruit the Top Talent and Build a Company Culture*. Publicado pelo autor.
- Dale, M. (2006). *The Essential Guide to Recruitment: How to Conduct Great Interviews and Select the Best Employees*. Londres: Kogan Page.
- Davis, B. (2010). *Top Notch Interviews: Tips, Tricks, and Techniques from the First Call to Getting the Job You Want*. Franklin Lakes: Career Press.
- Dawson, C. (2009). *Introduction to Research Methods: A Practical Guide for Anyone Undertaking a Research Project* (4^a ed.). Oxford: How To Content.
- DeCenzo, D., & Robbins, S. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (10^a ed.). Hoboken: Wiley.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management* (3^a ed.). Essex: Pearson.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15^a ed.). Boston: Pearson.
- Douglas, J., Klein, S., & Hunt, D. (1985). *The Strategic Managing of Human Resources*. Nova Iorque: Wiley.
- Doverspike, D., & Tuel, R. (2000). *The Difficult Hire: Seven Recruitment and Selection Principles for Hard to Fill Positions*. Manassas Park: Impact Publications.
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2019). HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Em D. Collings, G. Wood, & L. Szamosi (Edits.), *Human Resource Management: A Critical Approach* (2^a ed., pp. 194-211). Oxon: Routledge.
- Edenborough, R. (2005). *Assessment Methods in Recruitment, Selection, and Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews, and Assessment Centres*. Londres: Kogan Page.
- Edwards, P., & Ram, M. (2019). HRM in Small Firms: Balancing Informality and Formality. Em A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell, & D. Lepak (Edits.), *The Sage Handbook of Human Resource Management* (2^a ed., pp. 522-540). Londres: Sage.
- Eyler, D. (1992). *Job Interviews that Mean Business*. Nova Iorque: Random House.
- Falcone, P. (2002). *The Hiring and Firing Question and Answer Book*. Nova Iorque: AMACOM.
- Falcone, P. (2016). *75 Ways for Managers to Hire, Develop, and Keep Great Employees*. Nova Iorque: AMACOM.
- Fisher, S., & Duane, J.-N. (2016). *The Startup Equation: A Visual Guidebook for Building Your Startup*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

- Fleischer, C. (2005). *The Complete Hiring and Firing Handbook: Every Manager's Guide to Working With Employees - Legally*. Naperville: Sphinx.
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research* (5^a ed.). Londres: Sage.
- Foot, M., Hook, C., & Jenkins, A. (2016). *Introducing Human Resource Management* (7^a ed.). Harlow: Pearson.
- French, W. (2003). *Human Resources Management* (5^a ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Friedman, R. (2014). *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace*. Nova Iorque: Penguin.
- Furnham, A. (2017). The Contribution of Others' Methods in Recruitment and Selection: Biodata, References, Résumés and CVs. Em H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Edits.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 202-225). West Sussex: Wiley.
- Galletta, A. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. Nova Iorque: New York University Press.
- Gardner, S., Lepak, D., & Bartol, K. (2003). Virtual HR: The Impact of Information Technology on the Human Resource Professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 159-179.
- Gatewood, R., Feild, H., & Barrick, M. (2011). *Human Resource Selection* (7^a ed.). Mason: South-Western.
- Gebhardt, D., & Baker, T. (2017). Physical Performance Tests. Em J. Farr, & N. Tippins (Edits.), *Handbook of Employee Selection* (2^a ed., pp. 277-297). Nova Iorque: Routledge.
- Gil, E. (2018). *High Growth Handbook* (2^a ed.). São Francisco: Stripe Press.
- Graham, P. (2004). *Hackers & Painters: Big Ideas from the Computer Age*. Sebastopol: O'Reilly.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2012). *Managing Human Resources* (7^a ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- Harnish, V. (2014). *Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't*. Nova Iorque: Gazelles.
- Hatten, T. (2009). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond* (4^a ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Headworth, A. (2015). *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy*. Londres: Kogan Page.
- Heneman, H., Schwab, D., Fossum, J., & Dyer, L. (1981). *Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Programs*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

- Herman, W. (2020). Hiring and Managing Your Team. Em R. Bhargava, & W. Herman, *The Startup Playbook: Founder-to-Founder Advice from Two Startup Veterans* (pp. 391-412). Hoboken: Wiley.
- Herrenkohl, E. (2010). *How to Hire A-Players: Finding the Top People for Your Team - Even if You Don't Have a Recruiting Department*. Hoboken: Wiley.
- Hodgson, S. (2003). *Brilliant Selection Test Results: Tests You Might Have to Sit and how to Prepare for Them*. Harlow: Pearson.
- Holbeche, L. (2009). *Aligning Human Resources and Business Strategy* (2^a ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hunt, S. (2007). *Hiring Success: The Art and Science of Staffing Assessment and Employee Selection*. São Francisco: Pfeiffer.
- Hurrell, S., & Scholarios, D. (2017). Recruitment. Em A. Wilkinson, T. Redman, & T. Dundon (Edits.), *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases* (5^a ed., pp. 79-105). Harlow: Pearson.
- Ivancevich, J. (2010). *Human Resource Management* (11^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.
- Jackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2018). *Managing Human Resources* (12^a ed.). Nova Iorque: Oxford University Press.
- Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (2013). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues* (8^a ed.). Belmont: Wadsworth.
- Kawasaki, G. (2015). *The Art Of The Start 2.0: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. Nova Iorque: Penguin.
- Kelley, T. (2017). *Get That Job!: The Quick and Complete Guide to a Winning Interview*. Albany: Plovercrest.
- Kennedy, J. (2005). *The Small Business Owner's Manual: Everything You Need to Know to Start Up and Run Your Business*. Franklin Lakes: Career Press.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. Londres: Sage.
- Kirch, K. (2004). Selecting High-Talent Professionals in the Competitive Global Marketplace. Em N. Burkholder, P. Edwards, & L. Sartain (Edits.), *On Staffing: Advice and Perspectives from HR Leaders* (pp. 251-253). Hoboken: Wiley.
- Kochan, T., & Dyer, L. (1993). Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 569-590.
- Kocialski, C. (2010). *Startup from the Ground Up: Practical Insights for Transforming an Idea into a Business*. Berkeley: CreateSpace.

- Kulik, C. (2004). *Human Resources for the Non-HR Manager*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Landy, F., & Conte, J. (2013). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (4^a ed.). Hoboken: Wiley.
- Larson, W. (2000). *10 Minute Guide: Conducting a Job Interview*. Indianapolis: Alpha.
- Lepak, D., & Gowan, M. (2010). *Human Resource Management: Managing Employees for Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Pearson.
- Little, S. (2005). *The 7 Irrefutable Truths of Small Business Growth*. Hoboken: Wiley.
- Lune, H., & Berg, B. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (9^a ed.). Essex: Pearson.
- Mahapatro, B. (2010). *Human Resource Management*. Nova Deli: New Age.
- Malik, A. (2018). Work Design and HR Planning: A Strategic Perspective. Em A. Malik (Ed.), *Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective* (pp. 75-84). Singapura: Springer.
- Maniaci, S. (2001). Time-Off Benefits and Family and Medical Leave Programs. Em J. Rosenbloom (Ed.), *The Handbook of Employee Benefits: Design, Funding and Administration* (5^a ed., pp. 423-436). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Marr, B. (2018). *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*. Londres: Kogan Page.
- Marshall, C., Rossman, G., & Blanco, G. (2022). *Designing Qualitative Research* (7^a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Martin, C. (2007). *Boost Your Hiring IQ*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Martin, M., & Whiting, F. (2016). *Human Resource Practice* (7^a ed.). Londres: CIPD.
- Martocchio, J. (2017). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (9^a ed.). Hoboken: Pearson.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management* (13^a ed.). Mason: South-Western.
- McKenna, E., & Beech, N. (2014). *Human Resource Management: A Concise Analysis* (3^a ed.). Harlow: Pearson.
- McMahon, G. (2002). *Recruitment and Selection: How to Get it Right*. Cork: Oak Tree Press.
- Mello, J. (2015). *Strategic Human Resource Management* (4^a ed.). Stamford: Cengage.

- Melo, P., & Machado, C. (2013). Human Resource Management in Small and Medium Enterprises in Portugal: Rhetoric or Reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 117-134.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Messmer, M. (2007). *Human Resources Kit for Dummies* (2^a ed.). Hoboken: Wiley.
- Miles, F., & Maxwell, D. (2009). Staffing: An Overview. Em A. Gilley, J. Gilley, S. Quatro, & P. Dixon (Edits.), *The Praeger Handbook of Human Resource Management* (Vol. 1, pp. 3-7). Westport: Praeger.
- Miles, M., Huberman, M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3^a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Miller, L., & Lovler, R. (2020). *Foundations of Psychological Testing: A Practical Approach* (6^a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Mitchell, B., & Gamlem, C. (2022). *The Big Book of HR*. Newburyport: Career Press.
- Morgan, R. (2004). Positioning Success from the Start: Strategic Employee Assessment and Assimilation Practices. Em N. Burkholder, P. Edwards, & L. Sartain (Edits.), *On Staffing: Advice and Perspectives from HR Leaders* (pp. 19-29). Hoboken: Wiley.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons From The World's Leading Employers*. West Sussex: Wiley.
- Muller, M. (2009). *The Manager's Guide to HR: Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and Everything Else You Need to Know*. Nova Iorque: AMACOM.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice* (10^a ed.). Victoria: Cengage.
- Neuman, L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7^a ed.). Essex: Pearson.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A Investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e Tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.
- Newell, H. (2002). HR Planning in a Small Firm. Em H. Newell, & H. Scarbrough (Edits.), *HRM in Context: A Case Study Approach* (pp. 79-105). Hampshire: Palgrave.
- Newell, S. (2005). Recruitment and Selection. Em S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4^a ed., pp. 115-147). Malden: Blackwell.

- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Nikolaou, I., Bauer, T., & Truxillo, D. (2015). Applicant Reactions to Selection Methods: An Overview of Recent Research and Suggestions for the Future. Em I. Nikolaou, & J. Oostrom (Edits.), *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice* (pp. 80-96). East Sussex: Psychology Press.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management* (7ª ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- O'Meara, B. (2013). Staffing, Systems and Strategy. Em B. O'Meara, & S. Petzall, *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach* (pp. 3-34). Bingley: Emerald.
- Outlaw, W. (1998). *Smart Staffing: How to Hire, Reward, and Keep Top Employees for Your Growing Company*. Chicago: Dearborn.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Phillips, J., & Edwards, L. (2009). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. São Francisco: Pfeiffer.
- Phillips, J., & Gully, S. (2015). *Strategic Staffing* (3ª ed.). Essex: Pearson.
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2010). *People Resourcing and Talent Planning: HRM in Practice* (4ª ed.). Essex: Pearson.
- Ployhart, R., Schneider, B., & Schmitt, N. (2006). *Staffing Organizations: Contemporary Practice and Theory* (3ª ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Price, A. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. Hampshire: Cengage.
- Prien, E., Schippmann, J., & Prien, K. (2003). *Individual Assessment: As Practiced in Industry and Consulting*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pritchard, C. (2007). *101 Strategies for Recruiting Success: Where, When, and How to Find the Right People Every Time*. Nova Iorque: AMACOM.
- Putzier, J., & Baker, D. (2011). *The Everything HR Kit: A Complete Guide to Attracting, Retaining, and Motivating High-Performance Employees*. Nova Iorque: AMACOM.
- Reynolds, D., & Weiner, J. (2009). *Online Recruiting and Selection: Innovations in Talent Acquisition*. West Sussex: Wiley.
- Rickman, C. (2005). *The Small Business Start-Up Workbook: A Step-by-Step Guide to Starting the Business You've Dreamed of*. Oxford: How To Content.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Nova Iorque: Crown Business.

- Riggio, R. (2018). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (7^a ed.). Nova Iorque: Routledge.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior* (17^a ed.). Essex: Pearson.
- Roberts, G. (2005). *Recruitment and Selection* (2^a ed.). Londres: CIPD.
- Robinson, A. (2017). *The Best Team Wins: Build Your Business Through Predictive Hiring*. Austin: Greenleaf.
- Saiyadain, M. (2009). *Human Resources Management* (4^a ed.). Nova Deli: Tata McGraw-Hill.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4^a ed.). Essex: Pearson.
- Schmidt, G., & O'Connor, K. (2016). Legal Concerns When Considering Social Media Data in Selection. Em R. Landers, & G. Schmidt (Edits.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment: Theory, Practice, and Current Challenges* (pp. 265-287). Cham: Springer.
- Schultz, H. (2004). Workforce Planning and Recruitment. Em P. Nel, P. van Dyk, D. Haasbroek, H. Schultz, T. Sono, & A. Werner, *Human Resources Management* (6^a ed., pp. 212-230). Oxford: Oxford University Press.
- Searle, R. (2003). *Selection and Recruitment: A Critical Text*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Searle, R., & Al-Sharif, R. (2019). Recruitment and Selection. Em D. Collings, G. Wood, & L. Szamosi (Edits.), *Human Resource Management: A Critical Approach* (2^a ed., pp. 215-237). Oxon: Routledge.
- Shields, J., & Kaine, S. (2016). Performance and Reward Basics. Em J. Shields, M. Brown, S. Kaine, C. Dolle-Samuel, A. North-Samardzic, P. McLean, . . . J. Robinson, *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies* (2^a ed., pp. 27-61). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shwiff, K. (2007). *Hiring People: Recruit and Keep the Brightest Stars*. Nova Iorque: HarperCollins.
- Silverman, D. (2019). *Doing Qualitative Research* (5^a ed.). Londres: Sage.
- Sims, R. (2002). *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. Westport: Quorum.
- Smart, B., & Mursau, C. (2022). *Foolproof Hiring: Powerful, Proven Keys to Hiring HIGH Performers*. Charleston: Forbes.
- Smart, G., & Street, R. (2008). *Who: The A Method for Hiring*. Nova Iorque: Ballantine.
- Smith, S., & Mazin, R. (2004). *The HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*. Nova Iorque: AMACOM.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources* (16^a ed.). Mason: South-Western.

- Stewart, G., & Brown, K. (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (2^a ed.). Hoboken: Wiley.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. Oxon: Routledge.
- Stoughton, W. (2016). Applicant Reactions to Social Media in Selection: Early Returns and Future Directions. Em R. Landers, & G. Schmidt (Edits.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment: Theory, Practice, and Current Challenges* (pp. 249-263). Cham: Springer.
- Strauss, S. (2008). *The Small Business Bible: Everything You Need to Know to Succeed in Your Small Business* (2^a ed.). Hoboken: Wiley.
- Stredwick, J. (2005). *An Introduction to Human Resource Management* (2^a ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Sullivan, J. (2009). *1000 Ways to Recruit Top Talent*. São Francisco: Dr. John Sullivan & Associates.
- Taylor, I. (2007). *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development*. Londres: Kogan Page.
- Taylor, S. (2017). Recruitment and Selection. Em G. Rees, & P. Smith (Edits.), *Strategic Human Resource Management: An International Perspective* (2^a ed., pp. 147-192). Londres: Sage.
- Ternynck, J. (2019). *Hiring Success: How Visionary CEOs Compete for the Best Talent*. Austin: Lioncrest.
- Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*. Nova Iorque: Crown Business.
- Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2017). *Human Resource Management* (10^a ed.). Harlow: Pearson.
- Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. (E. Plank, Trad.) Heidelberg: Springer.
- Truxillo, D., Bauer, T., & Erdogan, B. (2016). *Psychology and Work: Perspectives on Industrial and Organizational Psychology*. Nova Iorque: Routledge.
- Tulgan, B. (2000). *Recruiting the Workforce of the Future* (2^a ed.). Amherst: HRD Press.
- Tyson, E., & Schell, J. (2012). *Small Business for Dummies* (4^a ed.). Hoboken: Wiley.
- Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resource Management* (5^a ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ulrich, D. (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning*, 10(4), 169-184.

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Wanek, J. (1999). Integrity and Honesty Testing: What Do We Know? How Do We Use It? *International Journal of Selection and Assessment*, 7(4), 183-195.
- Wanous, J. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers* (2^a ed.). Reading: Addison-Wesley.
- Wasserman, N. (2012). *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls that Can Sink a Startup*. Princeton: Princeton University Press.
- Webb, J. (2020). *Hiring for Fit: A Key Leadership Skill*. Nova Iorque: Business Expert Press.
- Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource Management* (3^a ed.). Londres: Sage.
- Wintrip, S. (2017). *High Velocity Hiring: How to Hire Top Talent in an Instant*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Woods, C. (2008). *Brilliant Start-Up: How to Set Up and Run a Brilliant Business*. Harlow: Pearson.
- Woods, R. (1997). *Human Resources Management* (2^a ed.). Lansing: American Hotel & Motel Association.
- Yate, M. (2012). *Knock 'em Dead Job Interview: How to Turn Job Interviews Into Job Offers*. Avon: Adams Media.
- Yin, R. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2^a ed.). Nova Iorque: Guilford.

11. APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice 1: Guião das Entrevistas

Thank you for agreeing to assist me with the Recruitment and Selection strategy for Aspen Experience. This is our first meeting, so I will briefly explain today's activity and structure.

We will be conducting a semi-structured interview, which means I will ask you some pre-defined questions, yet there is room for a natural conversation and we can explore additional directions. First, we will talk about your background for a little while to understand how you got to Aspen Experience. Based on your experience to date, we will then discuss some important aspects of the field of Recruitment and Selection, so that the qualitative data obtained through this conversation can be used for research purposes.

Finally, we will briefly explore some additional topics which, while not central to the research, can provide valuable insights as well.

Everything about this conversation and the information gathered will be used with respect for all confidentially good practices and you will remain entirely anonymous. Do I have your permission to record this conversation and use its data in good faith?

A. Envolvimento no Processo de Recrutamento e Seleção

- 1 - How can you describe your role at Aspen Experience?
- 2 - How involved are you in the Recruitment and Selection process at Aspen Experience?
- 3 - How do you feel about that?

B. Experiências Recentes com Recrutamento e Seleção

- 4 - Reflecting on your previous job, describe the Recruitment and Selection process, step by step.
- 5 - Reflecting on your current job, describe the Recruitment and Selection process, step by step.

C. Mensagem Transmitida pela Aspen Experience Durante o Processo de Recrutamento e Seleção

- 6 - Do you have a written job description, that is clear and comprehensive?
- 7 - How critical are job descriptions in attracting candidates?
- 8 - Does Aspen Experience provide realistic and sufficient information about its work environment and expectations during the Recruitment and Selection process?
- 9 - What information is most helpful for candidates to understand the job?

D. Opinião da Aspen Experience sobre a Importância do Recrutamento e Seleção

- 10 - Recruitment and Selection decisions can influence Aspen Experience. Do you agree or disagree?

11 - Recruitment and Selection decisions should ensure alignment between values, mission, vision, culture and business objectives. Do you agree or disagree?

12 - How can effective or ineffective Recruitment and Selection decisions impact Aspen Experience?

13 - Is implementing a formal Recruitment and Selection strategy vital for Aspen Experience?

E. A Aspen Experience Enquanto Organização

14 - What would you say about Aspen Experience's values, mission and vision?

15 - How can you describe Aspen Experience's culture?

16 - What are the current Aspen Experience goals?

F. Tipo de Funcionário Desejado pela Aspen Experience

17 - What characteristics contribute the most to success in the company?

18 - What knowledge, skills and abilities are currently lacking across the company?

G. Opinião da Aspen Experience sobre Recrutamento Interno e Externo

19 - What can be considered the advantages and disadvantages of Internal and External Recruitment for Aspen Experience?

20 - What Recruitment methods has Aspen Experience been focusing on the most?

21 - What other ways of recruiting candidates are you familiar with?

22 - Moving forward, what Recruitment methods should the company focus on to attract the right profiles?

H. Opinião da Aspen Experience sobre Métodos de Seleção

23 - What Selection methods has Aspen Experience been focusing on the most?

24 - What other ways of selecting candidates are you familiar with?

25 - Moving forward, what Selection methods should the company focus on to select the right profiles?

I. Opinião da Aspen Experience sobre Validade, Confiabilidade e Justiça nos Métodos de Seleção

26 - Should the same standards be applied to all candidates?

27 - Is past behavior a predictor of future behavior?

28 - Would it be a good or a bad idea to conduct tests?

J. Quem Deve Estar Envolvido no Processo de Recrutamento e Seleção

29 - Aspen Experience should involve multiple people in the Recruitment and Selection process. Do you agree or disagree?

30 - How can other team members support the leadership's decision-making in Recruitment and Selection?

K. Opinião da Aspen Experience sobre Monitorizar os seus Processos de Recrutamento e Seleção

31 - Aspen Experience should monitor if hires were the right choice or not. Do you agree or disagree?

32 - What metrics can be used to measure the effectiveness of the company's Recruitment and Selection process?

33 - Aspen Experience should gather feedback from candidates about its Recruitment and Selection process, even if they are not hired. Do you agree or disagree?

34 - What actions can be taken to accomplish this?

L. Dependência da Aspen Experience da *Internet* e da Tecnologia

35 - How important is the use of the internet and technology in Recruitment and Selection, particularly for a remote company like Aspen Experience?

M. Diferenças Entre a Aspen Experience e as Grandes Organizações

36 - Is Recruitment and Selection different in small companies and in start-ups, like Aspen Experience, compared to big, established ones?

N. Importância que a Aspen Experience Dá à Diversidade

37 - Should diversity be considered important for Aspen Experience and why?

O. Melhoria do Processo de Recrutamento e Seleção da Aspen Experience

38 - What suggestions do you have to enhance Aspen Experience's Recruitment and Selection process?

Apêndice 2: Temas e Subtemas

Tema	Subtema	Excertos
Características da Organização	Condições de Trabalho	<i>Having someone here and someone there... Ten-hour difference between two people and expecting them to work well together... It is not easy and not a lot of companies are able to do that (E6);</i> <i>Sometimes it is difficult to get in touch with people in a different time zone and wait for them to answer. Your work gets a little delayed, so sometimes it is hard. However, you need to understand that you cannot do anything about it. You must focus on different tasks and, once they answer, you can continue what you were doing. That, I would say, is the hardest part, since it is not as easy as it would be if everyone were in the office (E1);</i> <i>Maybe tomorrow I will wake up to my position being changed, so that is what I mean by being open. You just know that there will be a lot of changes (E4);</i> <i>Right now, I feel like... I mean, it is not bad, but I feel like it is a one man show right now (E7);</i> <i>We never experience having a break together, having a coffee... We only see each other during the team meetings to talk about important things. What we need to improve, what is still lacking... I think we need time to actually get to know each other (E3).</i>
	Cultura	<i>Even if person A is far more qualified and significantly better in terms of technical skills than person B, if I feel that person B is a better fit for the team, I will, subjectively and happily, choose person B ten out of ten times (E10);</i> <i>First, I think there should definitely be a personality fit. If you want to have a routine and you are not ready to get out of your comfort zone and tackle the challenges that will come, then I do not think this is the right environment for you (E4);</i> <i>Especially now, it is really important to make sure that you are bringing in people from diverse backgrounds, cultures and locations, because you learn more if their culture is different from yours (E1);</i> <i>I am thinking about what would bother me or what I would like when someone new joins the agency. Mostly, it is about having nice people around me that I can interact with. If it is someone who does not fit this criterion, it definitely will not be a good work environment for me (E2);</i> <i>Aspen Experience is a close company and a close work environment. What this means is that, if you hire the wrong person, then you can destabilize the culture of the team (E5).</i>

	<i>Internet e Tecnologia</i>	<i>We work online. Our office is the computer and the camera that we look into. Everyone works remotely so, without the digital advantages, we could not really do it (E8);</i> <i>We have a lot of people who are very happy with the internships leaving comments and reviews, and we are getting all over social media because of them (E1);</i> <i>Just imagine having this remote company and calling people in for an interview. I think they would be very confused (E4);</i> <i>Especially in the Marketing department, I believe the goal is to increase our visibility across all our social media platforms to be seen by many people from all over the world that may become our customers later on (E6);</i> <i>If we do not have the right tools, if we do not have a stable internet connection, if we do not have the right platforms, then there is no way we can do it properly. Right now, with the setup of the company, everything is remote... (E7).</i>
Consciência sobre Recrutamento e Seleção		<i>I think that effective strategies can bring in people who are creative and innovative, who can give us ideas that maybe we have not thought of. We want to make sure we are bringing in the right people instead of wasting our time with those who will not be a good fit for the team (E1);</i> <i>Whoever makes these decisions should always keep the company's values, mission, vision and personal fit in mind. They should always be aligned, because the employees are the ones who will actually enforce the values of the company. You, as a leader, as an entrepreneur, can loudly state what your values are. If the employees are not enforcing them, they are not truly your values (E8);</i> <i>Good decisions definitely lead to more harmony in the team, growth and a desire to improve things, as well as to being proactive and taking the initiative. I feel like they bring the team closer rather than pulling it backward (E9);</i> <i>Just imagine that I am supposed to do something and I am not getting my job done... The fact that I am not doing my job will most likely affect my colleagues. Probably they will not be able to fully complete their own tasks. Obviously, in the long run, this will affect the direction of the business and how everything develops (E4);</i> <i>The result of not having enough time was that the person who joined did not stay that long. Obviously, the company did not find the right person... The impact was that everybody else had to work more hours to cover for that missing person (E10);</i> <i>I am a patient person, but not when I am not getting paid, if that makes sense. A lot of companies ask for multiple rounds of interviews and complex assessments, such as creating a whole strategy with pictures, videos and descriptions... It is as if they want free labor and I am not willing to give them that. Plus, you do not have to see me five or seven times to be sure that I am a great candidate (E2).</i>

Estado do Recrutamento e Seleção	Passado	<i>I already knew the CEO, because we had collaborated on sending people to the US. Similarly to what had happened in previous job, he kind of invited me for an interview, because we already knew each other (E3);</i> <i>During the pandemic, after I finished my bachelor's degree, I wanted to start working. There were not a lot of jobs available, as we all know. So, I started e-mailing companies that I would like to work for and that is how I ended up e-mailing Aspen Experience. I had interacted with the company before as a potential customer and I liked its approach. As such, Aspen Experience was one of the companies that I decided to contact. Shortly after, the CEO replied and invited me to have a call (E6);</i> <i>I was not looking for a job at that point. I was just looking to learn. So, being offered that opportunity has been great. I love that I had the opportunity to grow from where I started to where I am now, as I understand so much more. It has been great. I am really grateful that I reached out, out of nowhere, asking for this (E1);</i> <i>I found the CEO on LinkedIn and messaged him directly to ask if there were any openings at Aspen Experience. I shared a little about myself and what I could offer to the company. I was very straightforward. I know not a lot of people would do that, but I did. He was nice enough to tell me that there were no openings at that time, but he was also interested in having a call with me to understand what I was looking for. We had a call and, afterward, he told me there was something he could offer. That is how it all started (E7);</i> <i>We did not really know what our company was or should be, so we did not really know what the ideal employee should be like and what his or her skills should be. We were just learning as time went by. We were trying to understand, together with the people that came on board, what was best for us. We learned with the first employees and it worked well. What we looked for when we tried to hire someone into the team, in the beginning, was for young people with the same attitude, energy and openness... People like us (E10).</i>
----------------------------------	---------	---

	Presente	<i>As I said, we are a start-up and the processes are always changing. We are trying to get better. The company is not as it was a year ago. I am not even going to get started on how it was five years ago (E9); I started researching opportunities on LinkedIn and came across an advertisement for an open position with the agency. There were a lot of applicants, but I applied anyway and was contacted. I had one interview with the department manager and another with the CEO. Afterward, the CEO sent me an e-mail with an assessment, which was pretty easy. After I completed it, it only took him a couple of hours to get back to me and he made me an offer (E2);</i> <i>I would say having multiple people involved is a good thing, in terms of comparing perspectives. Maybe the CEO and the department manager... Hiring people is an investment for a company and we need to invest in something that is good for the company's future, right? (E3);</i> <i>Of course, it helps to have a structure, to have a plan and to be ready if someone leaves. You have to be prepared for that moment when you need to recruit... It will be helpful to have fixed guidelines, so you know exactly what to do in that moment (E10);</i> <i>Despite the fact that Aspen Experience is a small company, the process is a little bit long and very focused on making sure we get the right person. We post on social media and receive many applications pretty fast, and we go through them. From there, we select a few to interview whom we believe will be a good fit. After that, whoever is in charge of posting the positions will schedule calls with the candidates. Once we narrow it down to three candidates, the co-founders will interview them and select one. The process takes one to two weeks, to ensure that everyone is available to speak with the candidates (E9).</i>
Futuro da Organização	Objetivos	<i>We will not work fast and deliver bad results... We want to do everything smoothly and perfectly. That is the goal within my department right now. The big goal for the company is to support as as many international students as we can (E3);</i> <i>For the company, I remember the CEO saying, during my first team meeting, that he wanted to have a certain amount of people sign up by the end of the year. For my department, to be completely honest, we do not really have clear goals set by the agency or the CEO. We have the goals that we set for ourselves (E2);</i> <i>As we scale, we will have a horizontal approach and add another coordinator to the Admin Department, another to the Sales Department, another to the Marketing Department and so on (E8);</i> <i>I feel like there are a lot of changes happening in the company but, from what I have captured, I would say one of the goals is to get more people to the US (E4);</i> <i>I believe the overall goal of the company is to expand and increase the number of customers that join the internship program in the United States (E6).</i>

	Candidates Ideas	<i>I definitely think that care and passion for the department, what you are doing and the company can make you successful. So, I think that is the most important characteristic in any candidate for our team (E9);</i> <i>I could also translate that into obsessive customer care and obsessive attention to what the customer needs. I would say that is probably the most important factor for success (E8);</i> <i>I think you need to know exactly what we do here to be able to sell that to the clients in a creative way. Adaptability is also important. It is a very unique company since we all work remotely from different parts of the world and you need to adapt to the different time zones everyone is in. Communication is also crucial in our team since we depend on one another to know what needs to be done (E1);</i> <i>We are really, really involved in the process. So, a person who really believes in our core values, who really feels them and the need to do that for our clients, would be an ideal employee of Aspen Experience. To sum it up, someone who really and deeply and truly cares about the clients (E10);</i> <i>As long as you are very flexible, you can be successful here. I feel like everyone is supportive (E4).</i>
--	------------------	--

	Desafios	<i>I knew the CEO and knew this was a start-up, so I thought that, with a small team, I would be able to learn something, do a little internship and learn (E1);</i> <i>For Amazon, I think the first interview was with someone in Germany, the second with someone in America, the third with someone in Sweden... So many faces, so many names... With a start-up, the process is easier and more personal. You see the same person over and over again, so it is easier to stay in touch. Not as many people apply for the job, so it feels more natural and like you are actually communicating with people, not with robots (E2);</i> <i>In big companies, everything is structured and, if you do not match their criteria... For example, at Four Seasons, in order for someone to move on to the next stage of the process, they need to achieve a certain rating. If they do not, it does not matter if they have really good skills. This means that, at Aspen Experience, we are looking more for the human aspect... In big companies, they are looking more for results and for numbers (E5);</i> <i>As a small company, we speak to the person and get to know the person, and spend time on it. Big companies are just trying to fill another position, right? I feel like you are just one more number... For us, you are one more team member, almost like a family member, so it is quite different (E9);</i> <i>I think that when, it comes huge companies, there are definitely way more candidates than there are for start-ups. I also think that a lot of people are more inclined toward working in big corporations. Exactly what I said at the beginning. In the start-up world, there are a lot of changes and you have to be flexible and adaptable. When it comes to bigger companies, obviously everything is more structured, they have systems and, depending on the type of person you are, you might fit better in one of the two (E4).</i>
--	----------	---

Melhoria Contínua	Recrutamento Interno vs. Externo	<i>The internal option is the first one we have in mind when hiring new people, whenever possible. The advantage is that you get a recommendation from someone who knows the potential candidate on a deeper level and that person vouches for them (E10);</i> <i>I am not a fan of Internal Recruitment. Honestly, I am not a fan of working with friends, family and close people. I feel like, in the beginning, it can be great. However, some friction is bound to happen at some point and I do not like it when personal life and work mix (E2);</i> <i>It should be a combination of both. I would say 80% internal and 20% external. I am not closing the door to external candidates. It is always open and we posted a job on LinkedIn and received thousands of applications. However, it is a small project and a small work environment, and what we are looking for is to bring in people with the same mindset whom we can trust (E5);</i> <i>I think a mix of both would probably be the best approach. Obviously, you do need people that you can trust and have them by your side. At the same time, it is really important to bring in new people with fresh ideas and who have not been involved in this. They can see things a different way and have a different approach (E4);</i> <i>If we are talking about family and friends, I would definitely say no. I think people feel comfortable that way and the team might not run as professionally and efficiently. However, bringing in someone you know from professional networks and recommendations... That is different. Friends and family, definitely no. However, if it is someone from your network, I would say yes. Now, if it is someone external that nobody knows... I feel like it is a little bit risky, especially for our company that, most of the time, recruits internationally (E9).</i>
---------------------------------	---	--

	Instrumentos de Recrutamento	<i>I think industry-specific platforms might be the best ones. Even LinkedIn is a great place to recruit people from. I am still debating if referrals are a good thing or not. I see it both ways, so I would not say it is the best for the company. Yeah, I believe that posting the jobs on the right platforms, with the right job description, with all the details... That is the best way to attract the right candidates (E6);</i> <i>I think social media and referrals are the ones that would work the best (E1);</i> <i>I think we should be more focused on digital recruitment, because we can connect with more people from all around the world, which gives us more options when selecting candidates (E3);</i> <i>If you need a person whom you can build yourself, maybe it will be better to find someone you trust. If you need someone with specific skills or a little bit stronger to develop certain areas, they will probably come from LinkedIn. This means we are giving the opportunity to everyone and analyzing all the possibilities (E5);</i> <i>Of course, we can always post on Instagram and other social media, but LinkedIn would be the best one because it is specifically for business. I personally prefer the other one, hiring someone that we already know, be it through a recommendation or be it a prior participant of our programs (E10).</i>
	Instrumentos de Seleção	<i>I would say it depends on the position, but I think the interview and one-on-one interaction is the most important for us (E9);</i> <i>It depends on the role. For technical positions or jobs that are based on a specific set of knowledge and skills, we should have been using a way of really evaluating those skills. Either a questionnaire or a specific task that the candidates have to complete... For the jobs and the positions that are based on soft skills and customer service, and we do have a lot of those, I still believe that an interview is the best tool we have (E6);</i> <i>It would definitely help if people, instead of just applying with their resume and going through interviews, provided a sample of their work. That can be a very useful method to determine if someone is a fit for the job or not. It will also speed up the process (E6);</i> <i>I would probably implement something, like a questionnaire, that allows us learn more about people. I would continue with the interviews and, for more skilled opportunities, ask for a sample of their work. I believe seeing their work would be helpful to verify if it fits with what you want for the company (E1);</i> <i>My process was long, with multiple interviews... I know it is ironic, but I am a firm believer in getting to know the person who is being interviewed, so I would not do away with that one. Of course, asking for the resumes... Maybe something we could add is checking their professional profiles on social media, such as Hosco and LinkedIn. You see everything on social media right now (E7).</i>

	Recomendações Gerais <i>Instead of simply asking for the resume and evaluating candidates based on experience, we could include other steps in the application process. We should be open to all profiles because you can learn everything we do here. Including personality quizzes, a couple of interviews and even a trial period to understand how people feel on the job... Gathering feedback on how things work, too... (E1); Hiring slowly, yeah. That would be my biggest advice. I would not make fast decisions just because we need someone right away. Also, I would not just focus on LinkedIn. On LinkedIn, you have people from all industries. It is not a specific industry (E5); I would suggest we continue having regular meetings, but talk about recruiting, because there are several ways in which we can improve. We need to have team discussions to gather suggestions on how we can start acting like a big company. If we do not do that, we will remain as we are, a company that is more like a family, because most of the team members come from Internal Recruitment. We need people that come to us because of how well we do things, not because they were referred by someone else (E3); I think the most important thing would be for us to have well-defined goals. Then we can assess our needs and what kind of people we require (E4); Implementing that AI tool would be one of them. Allocating much more time to the person who initially reviews the applications, in case we do not use that tool. As I said, in the past, we did not have time for that and had to hire someone as fast as we could. The higher management was very busy, so we just told someone in the team to look through the applications and select ten of them. Of course, that was not ideal and maybe some important applications were missed (E10).</i>
--	--

Anexo 1: Descrição do Posto de Trabalho 1

Job Title: **Participant Support & Program Coordinator**

About Aspen Experience:

We are not just a team. We travel together, we self-manage ourselves, and we care a lot about the well-being of our participants. **That's what brought us together, and that's what keeps us together.** We are in the business of helping young professionals take their first career steps, build international experience, and dream big. We are in the business of **creating lifelong memories.**

Our Vision

To solve youth unemployment, one internship at a time.

We strive to become an international company that places students and young professionals from all over the world in the working and living environments that help them build a successful career.

Our Mission

To help our participants travel, live and work abroad.

We are committed to providing the best service and being remembered for helping participants acquire technical and soft skills, and develop their professional network.

Our Core Values

We are not just another placement agency. What differentiates us?

We are young and fun. We understand your pain. We are available and responsive. We are fast and reliable. We are involved.

What's In It For You?

You will help change countless lives and assist participants with building a successful career in the hospitality industry at a global level.

Key Responsibilities:

1) Sales and Administration

- Be the point of contact between the company and candidates during their sign-up process
- Develop and maintain a comprehensive understanding of J1 Intern/Trainee program regulations
- Communicate proactively with internal and external partners on all participant matters
- Handle internal invoices and contracts
- Vet participant documents

2) Participant Support

- Assist participants with document preparation, resume creation, and others
- Communicate proactively with participants through multiple channels
- Ensure a 24-hour reply time, and proper workflow

3) Others

- Attend weekly department meetings
- Provide information on participant progression and anticipate/handle issues
- Attend monthly all-employee meetings

Qualifications:

- Fluent written and spoken English is a must
- Bachelor's degree in Hospitality, Management, Communication, or similar
- Strong organizational, interpersonal, and communication skills
- Ability to work independently and with minimal supervision
- Previous experience in a similar role is a plus
- Knowledge of any additional foreign languages is a plus

Anexo 2: Descrição do Posto de Trabalho 2

Job Title: Marketing Specialist

About Aspen Experience:

At Aspen Experience, we're dedicated to shaping international careers through our J1 Hospitality Internship program. As we expand our reach, we're seeking a talented Marketing Specialist to join our remote team. This flexible position offers the opportunity to work in a dynamic international environment with team members located across the globe.

Key Responsibilities:

- **Develop Marketing Strategy:**
 - Create and implement a tailored marketing strategy specific to the placement activity in the hospitality industry, driving brand awareness and engagement.
- **Design Social Media Content:**
 - Produce eye-catching social media designs using tools like Canva or other editing apps.
- **Manage Social Media Platforms:**
 - Oversee and maintain our presence on various social media platforms including LinkedIn, TikTok, and Instagram.
- **Collaborate with Team:**
 - Work closely with our video editor and social media intern to develop and strengthen our brand identity.
 - Coordinate with team members to ensure cohesive messaging across all platforms.
- **Host Online Events:**
 - Organise and host engaging online events such as Instagram Lives and webinars to connect with our audience and promote our programs.
- **Partner Platform Management:**
 - Manage the marketing activities on platforms of our partner organisations, ensuring consistent branding and messaging.

Qualifications:

- Previous experience in online marketing, with a focus on social media strategy and content creation.
- Proficiency in social media design tools such as Canva; experience with other editing apps is advantageous.
- Strong understanding of SEO principles and best practices.
- Full-time availability with a reliable internet connection and personal laptop.
- Flexibility to adapt its schedule for team meetings across different time zones.
- Excellent communication skills and ability to work collaboratively in an international team environment.
- Excellent English skills both spoken and written.

Additional Information:

This is a unique opportunity to make a significant impact in the hospitality industry while working remotely with a diverse and passionate team. We encourage applicants from all over the world who are eager to learn and grow professionally, as we foster a supportive environment where continuous development is valued and encouraged.

Anexo 3: Autorização da Aspen Experience

Aspen Experience

DSO-IFZA, IFZA Properties, Dubai Silicon Oasis

Dubai, United Arab Emirates

17 October 2024

Subject: Authorization to Conduct Research

To Whom It May Concern,

This letter serves to confirm that Tiago Miguel Gonçalves Moreira Fernandes, currently employed by Aspen Experience, was granted permission to conduct research within the company as part of his project for the Master's Degree in Human Resources Management at Universidade do Minho.

As part of this research, Tiago was authorized to:

1. Conduct interviews with employees, managers and other relevant stakeholders within the company, subject to their consent, to gather data.
2. Analyze documents related to Recruitment and Selection, as necessary.

Aspen Experience understands that all data and information collected through these interviews and document analysis was used solely for academic purposes and treated with strict confidentiality. The project does not disclose any proprietary or sensitive information that could harm the company's interests.

Should any clarification or further information be required, please contact us at hello@aspenexperience.com.

Sincerely,

Marius Gheboianu

Legal Representative

Gheboianu Marius