

2022

**Ana Margarida  
Partidário Pereira  
Correia**

**A Diferenciação do Candidato na Era Digital:  
Proposta de uma Estrutura Curricular Baseada  
nas Competências Comportamentais e Humanas**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão com especialidade em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação científica da Doutora Carla Gomes da Costa, *Dean* da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia e do Doutor Tawfiq Rkibi, *Professor Catedrático e Coordenador do Curso de Doutoramento em Gestão* da Universidade Europeia.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

**Presidente do Júri** Doutora, Ana Margarida Soares Lopes Passos, Vice-Reitora e Professora Associada com Agregação da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia

**Vogais** Doutora, Sónia Pedro Gonçalves, Professora Auxiliar do ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa

Doutor, Francisco José Santos Cesário, Professor Associado Convidado da FCST da Universidade Europeia

Doutor, Ivo Antunes Dias, Professor Auxiliar da FCST da Universidade Europeia

Doutora, Carla Filipa Gomes da Costa, Professora Auxiliar da FCST da Universidade Europeia

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedico esta feliz conquista à minha Mãe, Pai e Irmão.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

**Agradecimentos**

Quero começar por agradecer aos docentes da Universidade Europeia que me acompanharam nesta jornada. À Doutora Carla Gomes da Costa que foi ímpar na sua assertividade, disponibilidade e humanidade para esta meta ser alcançada. Ao Doutor Tawfiq Rkibi que, para além do contributo para o sucesso desta investigação, foi um exemplo de cordialidade, hombridade e sensibilidade. E, ao Doutor Eduardo Tomé que foi uma variável independente que impactou muito positivamente o meu desenvolvimento.

Quero agradecer à equipa de Tecnologia da Arboreall por elevar esta investigação através do desenvolvimento tecnológico da plataforma digital aqui apresentada, mais do que a sua dedicação técnica quero agradecer a sua dedicação humana extraordinária: Vasco Leitão, Olivia Novais, Cleiton Duarte e Pedro Balé. Quero agradecer à Céu Silvestre que, para além do contributo à investigação, foi uma amiga e voz persistente ao incentivo da sua conclusão. Quero agradecer aos Arbelievers que mais recentemente se juntaram à equipa da Arboreall por acreditarem que podemos tornar esta investigação uma realidade no mercado de trabalho.

Quero agradecer aos 7 especialistas que tão generosamente dedicaram tempo das suas agendas exigentes para prestar o seu contributo à realização desta investigação. Quero agradecer aos 28 recrutadores e aos 5 candidatos que tão prontamente aderiram à solicitação para partilharem o seu contributo à presente investigação. Quero deixar uma nota de agradecimento a quem referenciou outros profissionais para participarem. Quero agradecer aos 4 gestores de marca

que tão entusiasticamente deram o seu contributo à investigação, acima de tudo quero agradecer a sua amizade que permitiu coordenar 4 fusos horários. Quero agradecer à recrutadora que validou o conteúdo do questionário, ao especialista de comunicação que validou a clareza do questionário e aos 221 recrutadores que aderiram responder ao questionário. Quero agradecer à revista que impulsionou os resultados apurados com o questionário. Quero agradecer aos 50 participantes do teste piloto e aos 1.039 participantes do ensaio que, com o seu contributo, permitiram aprimorar a primeira versão da plataforma digital. Quero agradecer aos professores que tão atenciosamente cederam tempo das suas aulas para testar a plataforma digital junto de atuais e futuros profissionais do mercado de trabalho. Quero agradecer à empresa que tão amavelmente aderiu testar a plataforma digital em contexto empresarial.

Por fim, quero agradecer à minha elasticidade por não se ter retraído, à minha serenidade por não se ter atormentado, à minha clareza por não se ter embaciado, à minha criatividade por não se ter intimidado, e à minha intensidade por não se ter entorpecido ao longo deste que foi, até à data, o maior desafio mental, intelectual, emocional, humanal, corporal e espiritual que enfrentei.

Muito obrigada.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

## Resumo

Ao capital humano é atribuída uma importância vital para a criação da proposta de valor única das empresas. Por esta razão, a aquisição de talento qualificado tornou-se uma atividade central das organizações que procuram soluções fidedignas e ágeis para realizar a triagem curricular dos candidatos; não só identificando e validando competências como antevendo a compatibilidade com a sua cultura organizacional. Por sua vez, conscientes da elevada concorrência que enfrentam, diferenciar-se no processo de recrutamento *online* tornou-se uma preocupação dos candidatos que continuam a utilizar o *curriculum vitae* como primeira abordagem às empresas. Os investigadores questionam qual deverá ser a estrutura curricular para uma triagem curricular adequada sugerindo contemplar a informação comportamental dos candidatos para além da sua informação técnica. Assim, esta investigação, qualitativa e exploratória, propõe uma nova estrutura de *curriculum vitae* que contempla o mapeamento das competências comportamentais e humanas dos indivíduos com o intuito de alcançar uma triagem curricular que compreenda a diferença entre os profissionais e proporcione a antevisão da sua adequação à cultura organizacional das empresas antes da contratação. Para tal, foi aplicado um processo indutivo genérico através do qual se realizaram entrevistas com 7 especialistas, 28 recrutadores e 5 candidatos, um questionário a 221 recrutadores e um grupo focal com 4 gestores de marca. Foram ainda comparadas 2 estruturas de *curriculum vitae*. Estas atividades sustentam o Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas que nutre a proposta da Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas testada com 1.039 utilizadores e 2 empresas por meio de uma plataforma digital.

*Palavras-chave:* triagem curricular, *curriculum vitae*, competências comportamentais e humanas, unicidade, marca pessoal

## Abstract

Human capital has been considered of vital importance to a company's unique value proposition, for that reason, qualified talent acquisition has become a key activity for companies. To do so, companies are looking for fast and reliable solutions to identify and validate candidates' skills as well as envision their fit with the company's organizational culture. On the other hand, being able to differentiate oneself in the online recruiting process has become a concern to candidates who are aware of the huge competition. Professionals still manage the *curriculum vitae* as the first approach to companies. Therefore, researchers question what curricular framework would be the most adequate and suggest to include behavioral skills in addition to technical skills. That said, this qualitative and exploratory research has the goal to propose a brand-new framework to map professionals' behavioral skills and unveil their adequacy to the company's organizational culture before the hiring. To do so, a generic inductive process was applied through which interviews with 7 experts, 28 recruiters, and 5 candidates were conducted. A questionnaire was also fulfilled by 221 recruiters and a focus group with 4 brand managers was conducted. Then, 2 *curriculum vitae* frameworks were compared. These activities nurtured the proposal of the Human-based Screening Model which sustains the proposal of the Human-tech Framework tested with 1.039 users and 2 companies through a digital platform.

*Keywords:* screening, *curriculum vitae*, human and behavioral skills, uniqueness, personal branding

## Índice

Índice de Tabelas.....	15
Índice de Figuras.....	19
Abreviaturas.....	20
Acrónimos.....	21
Glossário.....	22
Notas aos Leitores.....	24
1. Introdução.....	27
1.1 Problemática.....	27
1.2 Estado de Arte.....	29
1.3 Pergunta de Investigação.....	30
1.4 Objetivo.....	30
1.5 O Investigador Como Sujeito Multicultural.....	31
2. Revisão de Literatura.....	35
2.1 Era Digital.....	35
2.2 Recursos Humanos.....	36
2.3 Marca.....	53
3. Método.....	63
3.1 Desenho da Investigação.....	63
3.2 Características da Investigação.....	64
3.3 Abordagem Qualitativa da Investigação.....	66
3.4 Validade e Fiabilidade.....	97
3.5 Ética.....	98
4. Recolha e Análise de Dados.....	101
4.1 Entrevistas.....	101
4.2 Questionário.....	131
4.3 Grupo Focal.....	133
4.4 Comparação entre Estruturas de <i>Curriculum Vitae</i> .....	136
5. Resultados.....	149

5.1 Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas.....	149
5.2 Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas.....	157
5.3 Plataforma Digital.....	168
5.4 Arbor Vitae®.....	174
6. Conclusão.....	177
6.1 Discussão Geral.....	177
6.2 Implicações Práticas, Teóricas e Metodológicas.....	185
6.3 Limitações da Investigação.....	186
6.4 Linhas Futuras de Investigação.....	187
Referências.....	191
Anexo I. Informação Adicional das Entrevistas aos Recrutadores.....	211
Anexo II. Informação Adicional do Questionário aos Recrutadores.....	213
Anexo III. Informação Adicional da Estrutura Curricular do LinkedIn (2021).....	226
Anexo IV. Informação Adicional dos Cinco Grande Fatores.....	232
Anexo V. Informação Adicional da Plataforma Digital.....	234
Anexo VI. Informação Adicional da Jornada de Navegação na Plataforma Digital.....	235
Anexo VII. Informação Adicional do Questionário do Teste Piloto.....	243

## Índice de Tabelas

Tabela 1	Principais Abordagens das Competências.....	39
Tabela 2	Evolução Cronológica do Significado das Competências.....	40
Tabela 3	Outros Significados das Competências.....	40
Tabela 4	Perfil Ideal do Profissional.....	42
Tabela 5	Principais Métodos de Identificação de Competências – Contexto Organizacional.....	43
Tabela 6	Comparação entre Desenhos de Investigação.....	63
Tabela 7	Características do Construtivismo.....	66
Tabela 8	Características do Pragmatismo.....	66
Tabela 9	Comparação entre a Teoria Fundamentada e o Processo Indutivo Genérico.....	67
Tabela 10	Relação entre as Atividades, Pergunta de Investigação e Objetivos.....	71
Tabela 11	Principais Obras Científicas da Investigação.....	72
Tabela 12	Princípios de Conduta Ética.....	99
Tabela 13	Categorias da Pergunta 1 da Entrevista aos Especialistas.....	102
Tabela 14	Dimensões das Categorias da Pergunta 1 da Entrevista aos Especialistas.....	102
Tabela 15	Subdimensões das Dimensões das Categorias da Pergunta 1 da Entrevista aos Especialistas.....	102
Tabela 16	Relação entre Categorias, Dimensões e Subdimensões da Pergunta 1 da Entrevista aos Especialistas.....	103
Tabela 17	Categoria: Tecnologia – Riscos.....	103
Tabela 18	Categoria: Tecnologia – Desafios.....	104
Tabela 19	Categoria: Economia – Riscos.....	105
Tabela 20	Categoria: Economia – Desafios.....	105
Tabela 21	Categoria: Sociedade – Riscos.....	106
Tabela 22	Categoria: Sociedade – Desafios.....	107
Tabela 23	Categoria: Ambiente – Riscos.....	107
Tabela 24	Categoria: Ambiente – Desafios.....	107
Tabela 25	Categorias da Pergunta 2 da Entrevista aos Especialistas.....	108

Tabela 26	Dimensões das Categorias da Pergunta 2 da Entrevista aos Especialistas.....	109
Tabela 27	Relação entre Categorias e Dimensões da Pergunta 2 da Entrevista aos Especialistas.....	109
Tabela 28	Categoria: Captação de Talento em 2020-2030.....	110
Tabela 29	Categoria: Retenção de Talento em 2020-2030.....	110
Tabela 30	Categoria da Ronda 1 de Entrevistas aos Recrutadores.....	112
Tabela 31	Categorias da Ronda 2 de Entrevistas aos Recrutadores.....	113
Tabela 32	Categoria: Processo 1.....	114
Tabela 33	Categoria: Candidatura 1.....	115
Tabela 34	Categoria: Avaliação 1.....	115
Tabela 35	Categorias da Ronda 3 de Entrevistas aos Recrutadores.....	117
Tabela 36	Dimensões das Categorias da Ronda 3 de Entrevistas aos Recrutadores.....	117
Tabela 37	Relação entre Categorias e Dimensões da Ronda 3 de Entrevistas aos Recrutadores.....	117
Tabela 38	Categoria: Processo 2.....	118
Tabela 39	Categoria: Candidatura 2.....	119
Tabela 40	Categoria: Perfis de Tecnologia.....	119
Tabela 41	Categorias da Ronda 4 de Entrevistas aos Recrutadores.....	120
Tabela 42	Dimensões das Categorias da Ronda 4 de Entrevistas aos Recrutadores.....	121
Tabela 43	Relação entre Categorias e Dimensões da Ronda 4 de Entrevistas aos Recrutadores.....	121
Tabela 44	Categoria: Candidatura 3.....	122
Tabela 45	Categoria: Critérios de Seleção.....	122
Tabela 46	Categoria: Tomada de Decisão.....	123
Tabela 47	Categoria: Seleção Errada.....	123
Tabela 48	Categoria: Novas Gerações.....	124
Tabela 49	Categorias da Pergunta da Entrevista aos Candidatos.....	127
Tabela 50	Dimensões das Categorias da Pergunta da Entrevista aos Candidatos.....	127
Tabela 51	Relação entre Categorias e Dimensões da Pergunta da Entrevista aos Candidatos.....	128
Tabela 52	Categoria: Processo 3.....	128

Tabela 53	Categoria: Candidatura 4.....	128
Tabela 54	Categoria: Avaliação 2.....	129
Tabela 55	Categoria: Experiência Geral.....	129
Tabela 56	Questionário <i>Online</i> aos Recrutadores.....	132
Tabela 57	Classificação da Tipologia da Informação nas Estruturas Curriculares.....	137
Tabela 58	Distribuição das Tipologias de Informação das Estruturas Curriculares.....	137
Tabela 59	Estrutura Curricular 1 – Grupo 1 – Informação Pessoal e Contacto.....	138
Tabela 60	Estrutura Curricular 1 – Grupo 2 – Estado da Carreira Profissional.....	139
Tabela 61	Estrutura Curricular 1 – Grupo 3 – Trabalho Pretendido.....	139
Tabela 62	Estrutura Curricular 1 – Grupo 4 – Educação.....	140
Tabela 63	Estrutura Curricular 1 – Grupo 5 – Competências.....	141
Tabela 64	Estrutura Curricular 1 – Grupo 6 – Competências de Trabalho.....	141
Tabela 65	Estrutura Curricular 1 – Grupo 7 – Atividades Extra.....	142
Tabela 66	Estrutura Curricular 2 – Grupo 1 – Introdução.....	143
Tabela 67	Estrutura Curricular 2 – Grupo 2 – Informação de Contacto.....	144
Tabela 68	Estrutura Curricular 2 – Grupo 3 – Sobre.....	144
Tabela 69	Estrutura Curricular 2 – Grupo 4 – Destaques.....	144
Tabela 70	Estrutura Curricular 2 – Grupo 5 – Jornada Profissional.....	145
Tabela 71	Estrutura Curricular 2 – Grupo 6 – Educação.....	145
Tabela 72	Estrutura Curricular 2 – Grupo 7 – Certificados.....	146
Tabela 73	Estrutura Curricular 2 – Grupo 8 – Competências.....	146
Tabela 74	Estrutura Curricular 2 – Grupo 9 – Recomendações.....	146
Tabela 75	Estrutura Curricular 2 – Grupo 10 – Conquistas e Reconhecimentos.....	147
Tabela 76	Estrutura Curricular 2 – Grupo 11 – Idiomas.....	147
Tabela 77	Estrutura Curricular Retardadora do Processo de Recrutamento <i>Online</i> .....	150
Tabela 78	Estrutura Curricular Insuficiente na Diferenciação do Candidato.....	150
Tabela 79	Estrutura Curricular Opaca da Compatibilidade do Candidato com a Empresa...	151
Tabela 80	Evolução do <i>Curriculum Vitae</i> .....	152
Tabela 81	Competências Comportamentais vs. Competências Técnicas.....	154
Tabela 82	Distribuição das Tipologias de Informação na Nova Estrutura Curricular.....	159
Tabela 83	Nova Estrutura Curricular – Grupo 1 – Informação Pessoal.....	160

Tabela 84	Nova Estrutura Curricular – Grupo 2 – Informação Comportamental e Humana	160
Tabela 85	Nova Estrutura Curricular – Grupo 3 – Informação Profissional – Aplicado.....	161
Tabela 86	Nova Estrutura Curricular – Grupo 3 – Informação Profissional – Por Aplicar...	161
Tabela 87	Nova Estrutura Curricular – Grupo 4 – Informação Académica – Por Aplicar....	161
Tabela 88	Nova Estrutura Curricular – Grupo 5 – Outros – Por Aplicar.....	162
Tabela 89	Dimensões da Nova Estrutura Curricular.....	165
Tabela 90	Modais da Nova Estrutura Curricular.....	165
Tabela 91	Subdimensões da Nova Estrutura Curricular.....	166
Tabela 92	Esferas da Nova Estrutura Curricular.....	167
Tabela 93	Dados do Teste Piloto.....	171

## Índice de Figuras

Figura 1	Contributo da Investigação.....	28
Figura 2	Diagrama do Capital Intelectual.....	36
Figura 3	Componentes do Diagrama do Capital Intelectual.....	37
Figura 4	Universo das Competências por Tipologia.....	45
Figura 5	Desenvolvimento de Competências Técnicas e Não Técnicas.....	46
Figura 6	Diagrama da Plataforma de Marca Pessoal – Criação de Marca Pessoal.....	57
Figura 7	Diagrama da Plataforma de Marca Pessoal – Gestão de Marca Pessoal.....	59
Figura 8	Processo Indutivo Genérico da Investigação.....	68
Figura 9	Técnicas, Participantes, Conceitos, Atividades do Processo Indutivo Genérico...	69
Figura 10	Cronograma da Realização das Atividades da Investigação.....	70
Figura 11	Jornada do Recrutamento <i>Online</i> de Perfis de Negócio.....	126
Figura 12	Jornada do Recrutamento <i>Online</i> de Perfis de Tecnologia.....	126
Figura 13	Principais Desafios do Recrutamento <i>Online</i> .....	131
Figura 14	Conceito Escondido.....	134
Figura 15	Conceito Revelado.....	135
Figura 16	Noções Chave da Atual Estrutura do <i>Curriculum Vitae</i> .....	149
Figura 17	Noções Chave da Futura Estrutura do <i>Curriculum Vitae</i> .....	152
Figura 18	Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas.....	156
Figura 19	Diagrama das Competências Comportamentais e Humanas.....	163
Figura 20	Interseção das Subdimensões dos Seis Fatores de Unicidade.....	164
Figura 21	Universo de Competências por Tipologia com os Seis Fatores de Unicidade.....	168

## Abreviaturas

C	Candidatos
E	Especialistas
GM	Gestores de Marca
N/A	Não Aplicável
O1	Objetivo 1
O2	Objetivo 2
P	Premissas
Q1	Questão 1
Q1a	Primeira Declinação da Questão 1
Q2a	Primeira Declinação da Questão 2
R	Recrutadores

## Acrónimos

ATS	<i>Applicant Tracking System</i>
COVID-19	Coronavírus SARS-CoV-2
EDP	Energias de Portugal
ILO	<i>International Labour Organization</i>
ISCAL	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
ISCTE	Instituto Universitário de Lisboa
IST	Instituto Superior Técnico
NdU	Necessidade de Unicidade ( <i>Need for Uniqueness - NfU</i> )
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
POP	Portefólio Profissional <i>Online</i>
QRI	Quarta Revolução Industrial
UE	Universidade Europeia
UNESCO	<i>United Nations, Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>

## Glossário

Empresas Digitais e/ou Tecnológicas – empresas de serviços que têm um negócio inteiramente ou parcialmente focado nas novas tecnologias como são exemplo as empresas de: *software as a service*, *software*, *fintech*, inteligência artificial, cibersegurança, *big data*, realidade virtual e aumentada, *business analytics*, telecomunicações, *marketing* digital, *ecommerce*, impressão 3D e *blockchain*. Empresas de *hardware*, automação e robótica, *internet of things* e mobilidade, ainda que sejam empresas focadas nas novas tecnologias, não cabem no âmbito desta investigação por terem uma forte componente industrial que determina outras particularidades quanto ao perfil dos profissionais que recrutam e respetiva dinâmica de recrutamento e seleção.

Perfis de Negócio – profissionais que ocupam os cargos de diretor executivo, diretor geral, diretor de *marketing*, diretor de inovação, gestor de negócio, gestor de vendas, gestor de proteção de dados, gestor de *marketing*, gestor de comunicação, gestor de marca, relações-públicas, gestor de conteúdo, gestor de comunidades, gestor de produto, gestor de projeto, desenhador de produto, gestor de recursos humanos, gestor financeiro, consultor e encarregado de escritório.

Perfis de Tecnologia – profissionais que ocupam os cargos de diretor de tecnologia, diretor de transformação digital, diretor de dados, diretor de produto, diretor de informação, diretor de segurança informática, engenheiro de *software*, *full stack developer*, *frontend developer*, *backend developer*, engenheiro de *DevOps*, *product owner*, *mobile apps developer*, engenheiro de redes de segurança, cientista de dados, *scrum master*, desenhador de experiência e usabilidade, *quality tester*, analista de dados, engenheiro de *SysAdmin*, desenvolvedor de jogos, gestor de apoio ao cliente, *pen tester*, gestor de transformação digital, desenvolvedor *web*, analista de sistemas de negócio e gestor de segurança da informação.

Unicidade – qualidade do que é *único*, *singular*, *ímpar*, *particular*. Ainda que este termo seja sinónimo de *singularidade* apenas será usado o termo *unicidade* ao longo desta investigação dada a maior recorrência do termo tanto no que entende o ser humano como uma entidade biológica e psicológica complexa, única, como no que o relaciona com as múltiplas aplicações

inerentes ao uso das tecnologias de inteligência artificial: *“The human/AI technology collaboration is simple to describe but difficult to implement. It requires continual investment into both the development of AI-based technology, and the development and deployment of human uniqueness.”* (Raich et al., 2021).

### Notas aos Leitores

Nota 1: Os termos *investigador*, *autor*, *recrutador*, *candidato*, *indivíduo*, *utilizador*, entre outros que possam surgir, ainda que apresentados no masculino abraçam todos os géneros. Só se recorre à derivação *investigadora* para fazer referência à pessoa que desenvolveu esta investigação.

Nota 2: Os termos *empresa* e *organização* têm o mesmo significado. Ao longo do texto recorre-se a ambos para o mesmo fim com o intuito de diversificar a escrita.

Nota 3: Os termos *entrevistados*, *inquiridos* e *participantes* têm o mesmo significado. Ao longo do texto recorre-se aos três para o mesmo fim com o intuito de diversificar a escrita.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

## 1. Introdução

### 1.1 Problemática

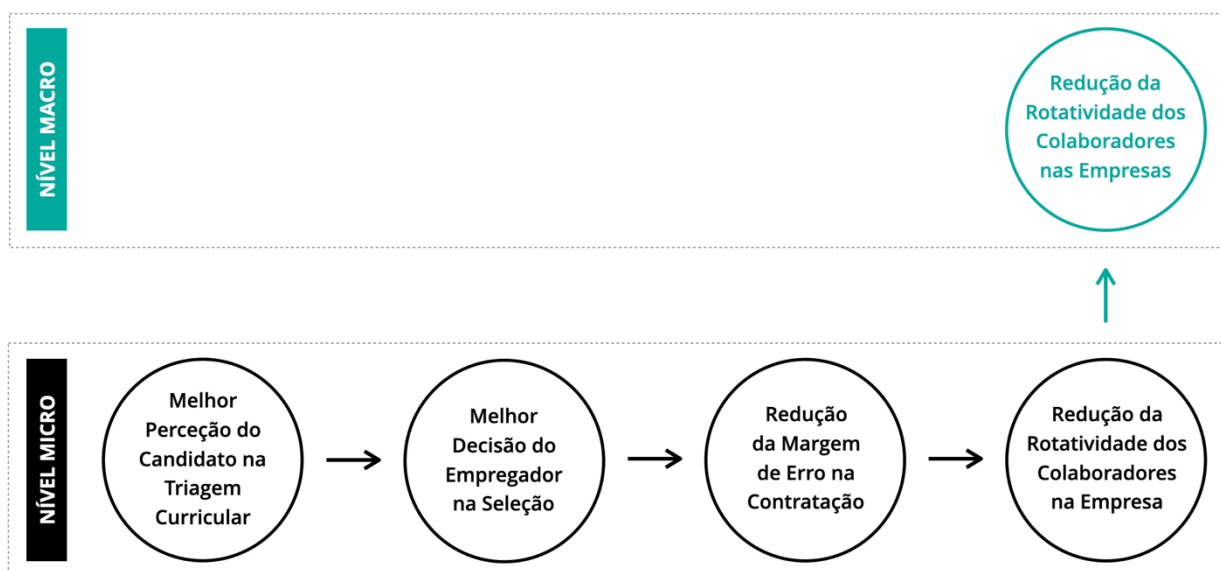
Vivemos hoje numa interdependência de problemáticas cada vez mais complexas onde a circunstância individual e/ou local tem um impacto sobre a circunstância coletiva e/ou global como nunca. Pela demonstração da incidência na circunstância individual e/ou local e da consequente interferência na circunstância coletiva e/ou global pretende-se revelar como é que esta investigação se insere na conjuntura atual para perspetivar a sua pertinência tanto no contexto empresarial como social e económico.

De acordo com a *International Labour Organization* (ILO), a força de trabalho mundial total em 2021 correspondia a cerca de 3.407 milhões de indivíduos, numa população mundial total estimada de 7.874 milhões de indivíduos segundo a *PopulationPyramid.net*. Em Dezembro do ano de 2018, o *LinkedIn Talent Solutions* estimava que a taxa de rotatividade dos colaboradores nas empresas a nível mundial rondaria os 10.9% (com base numa amostra de mais de 500 milhões de utilizadores). Mais tarde, em Março de 2021, a Microsoft publicava o seu relatório *The next great disruption is hybrid work - Are we ready?* onde comunicava que 41% da força de trabalho global (1.400 milhões de indivíduos, aproximadamente) estaria a ponderar abandonar, nesse mesmo ano, as empresas onde se encontrava a trabalhar. A taxa de rotatividade dos colaboradores é uma métrica chave para todas as organizações (Allen et al., 2017) pois uma elevada rotatividade dos colaboradores afeta negativamente tanto o desempenho organizacional como a rentabilidade da empresa sendo, assim, causadora de perdas substanciais para a mesma (Glebbeck & Bax, 2004; Shaw, 2011; Hancock et al., 2013; De Winne et al., 2019). Uma elevada taxa de rotatividade dos colaboradores tem também implicações ao nível do recrutamento e seleção pois exige um investimento superior de tempo e dinheiro (De Winne et al. 2019). No entanto, existem investigadores que consideram que uma diminuta rotatividade dos colaboradores proporciona um equilíbrio entre a saída de custos e a entrada de novas ideias proveitosa para as empresas (De Winne et al., 2019). A rotatividade dos colaboradores tem assim tanto uma expressão micro (a realidade de cada empresa) como uma expressão macro

(a realidade do conjunto de empresas), para a qual esta investigação pretende deixar o seu contributo. Esta investigação não procura causalidade. No entanto, acredita que um melhor entendimento da informação comportamental dos candidatos na triagem curricular do processo de recrutamento *online* contribuirá não só para a diferenciação entre os candidatos como para a antevisão da compatibilidade destes com a cultura organizacional das empresas; proporcionando uma melhor decisão do empregador na seleção dos candidatos. Esta intenção tem em vista contribuir para a redução da margem de erro na contratação e respetiva redução da taxa de rotatividade dos colaboradores nas empresas (vide Figura 1).

**Figura 1**

*Contributo da Investigação*



*Fonte: Investigadora*

A diminuição da taxa da rotatividade dos colaboradores nas empresas pode ser associada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 que se dedica ao crescimento económico inclusivo e sustentável, ao emprego pleno e produtivo e ao trabalho digno para todos. Este objetivo faz parte do conjunto de 17 objetivos globais, traçados pela Organização das Nações Unidas (ONU), a serem alcançados até 2030.

## 1.2 Estado de Arte

As novas tecnologias oferecem às organizações a oportunidade de sofisticarem os seus processos internos (Dinh et al., 2019) como é o caso do recrutamento *online* que demonstrou uma economia financeira e de tempo na ordem dos 90% e dos 25%, respetivamente, em comparação aos custos do recrutamento *offline* (Cappelli, 2001; Furtmueller et al., 2011). Porém, a facilidade do envio das candidaturas *online* dificulta a gestão das centenas de *curriculum vitae* recebidos pelas empresas (Bradford, 2012). Esta dificuldade tem sido colmatada pelo *Applicant Tracking System* (ATS), uma tecnologia que lê, organiza, compara e classifica a informação escrita dos *curriculum vitae* dos candidatos segundo a informação escrita presente no anúncio de trabalho (Furtmueller et al., 2011; Weber, 2012; Quast, 2015). O ATS é a tecnologia responsável pela redução dos custos no recrutamento *online* (Laumer et al., 2014). Estima-se que a triagem curricular realizada pelo ATS permita avançar cerca de 25% dos *curriculum vitae* recebidos no processo de recrutamento (Abdel-Halim, 2012; Sullivan, 2013; Tolan, 2014) (segundo Catherine O'neil (2016), cerca de 72% dos *curriculum vitae* recebido pelas empresas já não são vistos por olhos humanos) e que mais de 90% das grandes empresas usam ATS (Weber, 2012). Contudo, apesar da predominância do ATS no mercado laboral, têm sido levantadas questões quanto à sua ação discriminatória e efeito fragmentador (O'neil, 2016); uma preocupação crescente dado que os algoritmos cada vez têm maior poder de decisão sobre a vida dos indivíduos (Schäfer, 2018). Estamos, por isso, num momento em que tanto os recrutadores procuram formas fidedignas e ágeis para filtrar os candidatos como os candidatos revelam maior atenção na partilha de melhor informação para que os recrutadores possam não só perceber o seu conhecimento e valências como antever a sua compatibilidade com a cultura organizacional da empresa (Furtmueller et al., 2011; Watson, 2019). Deste modo, tem sido questionado pelos investigadores se a estrutura atual do *curriculum vitae*, fortemente assente na descrição das competências técnicas, deverá contemplar as competências comportamentais dos indivíduos (Cole et al., 2003; Cole et al., 2005; Cole et al., 2009; Furtmueller et al., 2011) que começam a ser vistas como informação promotora de diferenciação dos candidatos num mercado saturado de profissionais. Na busca por maior diferenciação, os profissionais que sabem que o capital humano é o ativo intangível de maior importância para a competitividade das empresas, têm vindo a investir também na sua marca pessoal para se posicionarem e destacarem dos demais

como candidatos qualificados (Vallas & Cummins, 2015); ou seja, profissionais de maior valor. A marca pessoal tem assim sido considerada um conceito proeminente na diferenciação dos profissionais no mercado (Lair et al., 2005; Vallas & Cummins, 2015; Watson, 2019): uma forma para exibir a unicidade do indivíduo ao mundo (McNally & Speak, 2001). No entanto, de acordo com Rampersad (2008), os profissionais não estão todos aptos a trabalhar estrategicamente a sua marca.

### 1.3 Pergunta de Investigação

A estrutura atual do *curriculum vitae* é adequada ao recrutamento na Era Digital? (Q1)  
A estrutura atual do *curriculum vitae*, centrada na descrição das competências técnicas, é capaz de diferenciar o candidato na triagem curricular do processo de recrutamento *online*? (Q1a) Uma estrutura de *curriculum vitae* centrada no mapeamento das competências comportamentais seria capaz de diferenciar o candidato na triagem curricular do processo de recrutamento *online*?(Q1b)

### 1.4 Objetivo

O primeiro objetivo desta investigação é encontrar entendimento sobre qual é a aptidão da atual estrutura do *curriculum vitae* no recrutamento *online* dado que ainda tem um papel ativo mas que se revela cada vez menos útil para recrutadores e candidatos tal como é atualmente. Numa fase seguinte, interessa desenvolver e testar uma estrutura alternativa à atual estrutura do *curriculum vitae*. Esta investigação pretende assim atualizar o *curriculum vitae* para que este continue a acompanhar o evoluir do mercado de trabalho e tanto candidatos como profissionais disponham de um processo de recrutamento *online* mais ajustado ao seu perfil. Por outras palavras, pretende-se que os candidatos possam aceder às empresas mais adequadas ao seu padrão comportamental e que as empresas possam também elas aceder aos candidatos mais adequados ao seu padrão comportamental, ou cultura organizacional (constituída pela média do padrão comportamental de todos os colaboradores da empresa). Deste modo, os objetivos são:

- a) Entender se a estrutura atual do *curriculum vitae*, centrada na descrição das competências técnicas, é capaz de diferenciar os candidatos na triagem curricular do processo de recrutamento *online* (O1);
- b) Definir, desenvolver e testar uma estrutura de *curriculum vitae* alternativa, focada no mapeamento de competências comportamentais, para diferenciar os candidatos na triagem curricular do processo de recrutamento *online* (O2).

Para tal, foi aplicado um *processo indutivo genérico* sob a orientação de uma assunção filosófica *metodológica* e de uma estrutura teórica das *ciências sociais* assente nas correntes do *construtivismo* e do *pragmatismo*. Este processo indutivo genérico é composto por entrevistas a 7 especialistas, 28 recrutadores e 5 candidatos, um questionário a 221 recrutadores, um grupo focal com 4 gestores de marca e foram ainda comparadas 2 estruturas de *curriculum vitae*: as estruturas curriculares de Furtmueller et al. (2011) e do LinkedIn (2021).

## 1.5 O Investigador Como Sujeito Multicultural

A decisão pela realização de uma investigação qualitativa tem que ver com a capacidade atribuída aos métodos qualitativos para penetrarem na esfera do indivíduo, detetarem as diferenças do indivíduo e aprofundarem as interações existentes entre indivíduos (Creswell, 2013). A decisão pela realização de uma investigação qualitativa prende-se ainda com a intenção da abertura de vias de raciocínio (capacidade exploratória) que, a emergirem nas ciências sociais, resultam da interpretação e intuição singular do investigador. Interpretação e intuição estas capazes de transformar o mundo (Denzin & Lincoln, 2011; Creswell, 2013).

Nas investigações qualitativas, o investigador tem liberdade para se posicionar e partilhar as experiências pessoais e profissionais que, num sentido idiossincrático, considere relevantes para a investigação: “*Our readers have a right to know about us (...) our interest in the topics we investigate (...) and what we personally stand to gain from our study.*” (Creswell, 2013, p. 47). O investigador tem também liberdade para participar ativamente comentando as decisões

que toma e as reflexões que tece ao longo da investigação (Creswell, 2013). Deste modo, mais informação sobre a motivação e visão da investigadora é apresentada de seguida.

A investigadora é a fundadora da Arboreall, uma jovem empresa digital e tecnológica de Recursos Humanos dedicada à avaliação, seleção e gestão de talento com vista à promoção de práticas de empregabilidade sustentáveis. A ideia que veio mais tarde dar origem à Arboreall nasceu no ano de 2012 em Barcelona, com o projeto final da graduação da investigadora em *Branding*. Na altura, o desafio passou por criar uma marca inovadora que desse resposta a duas premissas: por um lado, a marca do novo produto e/ou serviço tinha de proporcionar uma melhoria na vida dos seres humanos e, por outro lado, tinha de ser construída para o ano de 2112; 100 anos depois. Tratou-se assim de um exercício de *ficção de marca* que teve o objetivo de libertar os alunos dos seus conceitos e preconceitos promovendo a criatividade no ato de cada um vislumbrar livremente o seu futuro. Só mais tarde, em 2018, já em Lisboa, a investigadora revisita o projeto e percebe, através da conjuntura tecnológica, económica e social, que a janela de oportunidade para a criação do Arbor Vitae® se daria entre 2020 e 2030. Assim, dedicou-se a estudar a viabilidade da ideia que tem passado por um grande processo de amadurecimento e convergência como obtido o contributo de muitas pessoas para dar resposta à forma como o talento poderá vir a ser avaliado, selecionado e gerido pelas empresas num futuro próximo. Esta intenção carrega consigo o propósito de promover práticas de empregabilidade sustentáveis que compreendam e atuem de forma integrada na cadeia de talento, colaborando à redução da margem de erro na contratação para a redução da rotatividade dos colaboradores nas empresas. Em 2019, a investigadora reuniu os primeiros membros da equipa, intitulados de *Arbelievers*, e enveredou no seu Doutoramento em Gestão (com especialização em Recursos Humanos) para trabalhar sob uma base científica que fortalecesse a metodologia que está a ser embebida nos produtos digitais da Arboreall. Em Fevereiro de 2020 a investigadora dedica-se a tempo inteiro à Arboreall e em Outubro de 2021 a empresa é constituída com o nome legal Arbor Vitae Lda.

Contudo, a motivação central para a criação da Arboreall e a realização da presente investigação prende-se com o facto de a investigadora ter vivido vários processos de recrutamento ao longo da sua carreira profissional que considerou terem sido incapazes de apurar o seu valor enquanto pessoa e profissional, bem como de antever a sua compatibilidade com

dadas empresas. Essencialmente, por se terem tratado de processos de recrutamento desestruturados, subjetivos e opacos com o foco depositado exclusivamente nas competências técnicas. Esta recorrente constatação instalou a frustração que se tornou no motor para a criação da Arboreall, que pretende ser um amplificador do valor humano e das relações humanas no âmbito da avaliação, seleção e gestão de talento (visão integrada da cadeia de talento) à luz das competências comportamentais e humanas. Desde então, tem sido possível reunir os testemunhos de muitas outras pessoas que dizem ter sentido já a mesma frustração, o que tem dado significado a esta investigação e pertinência à existência da Arboreall.

Dois dos valores da missão da Arboreall, presentes nesta investigação, são a unicidade e a meritocracia (visão individual e visão coletiva, respetivamente). O mapeamento das competências comportamentais e humanas do indivíduo é o modo através do qual se faz a tentativa de alcançar compreensão sobre a unicidade e diversidade do indivíduo face a outros candidatos, na fase de triagem curricular do processo de recrutamento *online*. A unicidade pertence ao conteúdo da investigação: refere-se à proposta da estrutura alternativa de *curriculum vitae* voltada para as competências comportamentais e humanas através das quais se procura aqueles que podem ser considerados os fatores de unicidade do indivíduo. Por sua vez, a meritocracia está presente nos mecanismos desenvolvidos para tratar a unicidade do candidato bem como relacioná-la com a unicidade dos outros candidatos também eles envolvidos na triagem curricular do processo de recrutamento *online*. A meritocracia pertence à forma da investigação: refere-se à plataforma digital desenvolvida segundo os objetivos da estrutura alternativa de *curriculum vitae* proposta, preparada para que o candidato sobressaia na triagem curricular do processo de recrutamento *online* através da informação que o diferencia (competências comportamentais e humanas) em complemento à verificação da informação que o uniformiza (competências técnicas); que é em si informação potencialmente discriminatória (visão inclusiva).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Era Digital

A Era Digital (ou Era da Informação) é considerada ter tido o seu início no final do século XX com a Terceira Revolução Industrial (Schäfer, 2018). Momento em que se deu a invenção do computador e da internet possibilitando o estabelecimento de uma infraestrutura de informação global (Leiner et al., 2009) que conduziu a uma comercialização a nível mundial sem precedentes (Dinh et al., 2019). A Era Digital, para além da sua componente tecnológica, tem também uma componente económica e outra social (Leiner et al., 2009). A transformação digital tem construído uma economia digital onde têm surgido empresas digitais e tecnológicas que dispõem de uma força de trabalho também ela digital e tecnológica (Wong & Fieseler, 2018; Küpper et al., 2021). Por outro lado, tem incentivado uma reestruturação profunda dos processos das empresas verificando impactos na relação entre colaboradores e empregadores (Dinh et al., 2019) derivados das novas dinâmicas e rotinas de trabalho dada a migração do formato de trabalho *offline* para o formato *online* (Štefko et al., 2019; De la Hoz-Rosales et al., 2019). E, tem ainda fomentado novos modelos de negócio que resultam em novos produtos e serviços digitais que promovem novos hábitos de vida e de consumo (Štefko et al., 2019; De la Hoz-Rosales et al., 2019).

Por outro lado, o relatório *Jobs of Tomorrow* do *World Economic Forum* (WEF) em 2020, mencionava uma “Revolução de Qualificação e Requalificação” dos profissionais para o manuseio das novas tecnologias e sugeria que a Quarta Revolução Industrial (QRI) possibilitaria 6.1 milhões de novas oportunidades de trabalho entre 2020 e 2022 e ainda mil milhões de novas oportunidades de trabalho durante a década 2020-2030. Este relatório, sugeria também que as novas tecnologias teriam capacidade para adicionar 11.5 triliões de dólares ao Produto Interno Bruto (PIB) global durante a década de 2020-2030. Assim, é expectável um elevado impacto destas tecnologias na economia mundial (Schäfer, 2018) o que lhes confere uma alta relevância estratégica nas empresas (Shatunova et al., 2019). As novas tecnologias são ainda motivo para a contratação de profissionais especializados no domínio das mesmas (Lincaru et al., 2018) com

especial destaque para as áreas das Ciências, Tecnologias, Engenharias e Matemáticas, consideradas impulsionadoras do crescimento económico e inovação das empresas (Xue & Larson 2015). No entanto, existe um menor número de profissionais qualificados nestas áreas a nível internacional (Mateus et al., 2014). As alterações na conjuntura tecnológica, económica e social levantam desafios na seleção de talento qualificado (Potočnik et al., 2021) o que faz com que o tema mereça a atenção dos investigadores há mais de 100 anos (Ployhart et al., 2017).

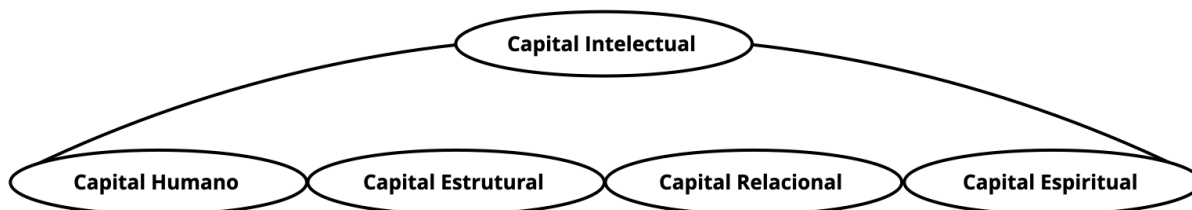
## 2.2 Recursos Humanos

### 2.2.1 *Capital Intelectual e Humano*

A gestão do capital intelectual tem encontrado concordância entre os investigadores como sendo uma atividade vital para a vantagem competitiva das empresas (Barney, 1986; Gogan et al., 2016; Wright & Ulrich, 2017) e para o seu desempenho e crescimento sustentado (Wang & Chang, 2005; Gogan et al., 2016). O capital intelectual é o conceito agregador do capital humano, capital estrutural, capital relacional (Gogan et al., 2016) e capital espiritual (Abdullah & Sofian, 2012) (vide Figura 2); concentra assim todos os ativos intangíveis da empresa (Gogan et al., 2016); os seus bens invisíveis que lhe oferecem melhores possibilidades de vir a ter sucesso no futuro (Gogan et al., 2016).

**Figura 2**

*Diagrama do Capital Intelectual*

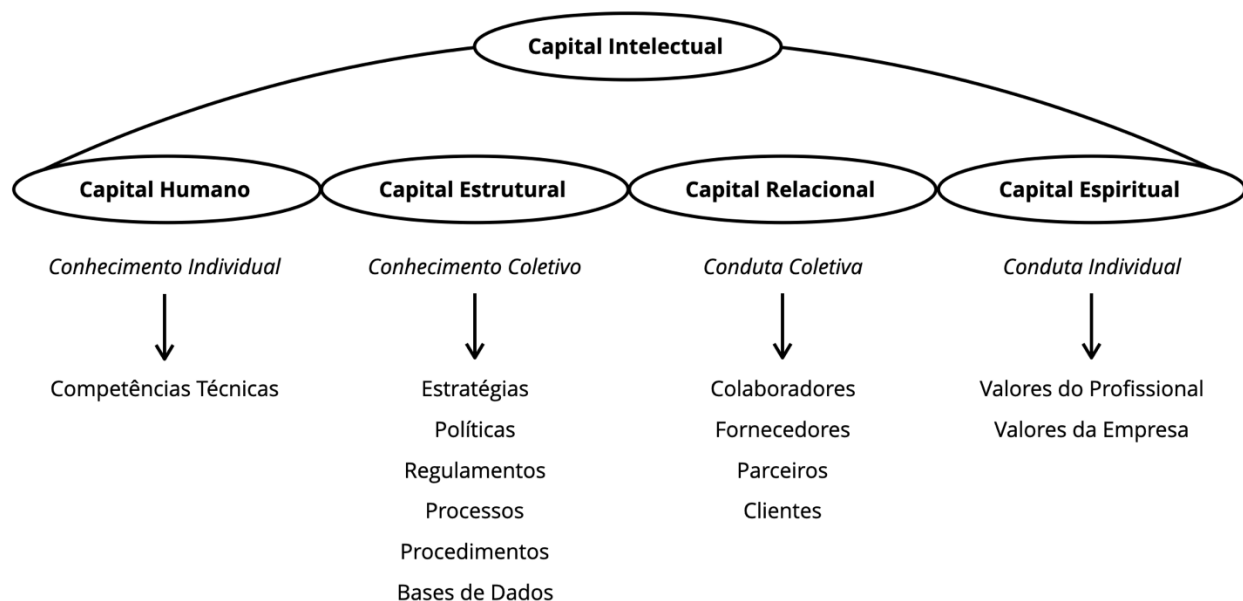


*Fonte: Investigadora com base na revisão de literatura*

O capital humano diz respeito ao conhecimento e às competências técnicas dos indivíduos que resultam da sua formação académica e experiência profissional e promovem o aumento dos níveis de produtividade e competitividade das empresas (Barney, 1991; Schultz, 1993; Abdullah & Sofian, 2012; Gogan et al., 2016). O capital estrutural remete para o conhecimento acumulado resultante da conjugação do conhecimento dos indivíduos que vão fazendo parte da organização ao longo da sua existência: estratégias, políticas, regulamentos, processos, procedimentos e bases de dados da empresa (Abdullah & Sofian, 2012; Gogan et al., 2016). O capital relacional refere-se às relações profissionais que a empresa estabelece com colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros com o objetivo de conquistar a sua satisfação e lealdade (o que determina o seu capital reputacional) (Chwalowski, 1997; Abdullah & Sofian, 2012; Kalkan et al., 2014; Gogan et al., 2016). Por fim, o capital espiritual abrange os valores morais e éticos que se encontram na base da conduta dos colaboradores e da empresa, consequentemente, revelando capacidade para fomentar boas práticas de trabalho (Abdullah & Sofian, 2012) entre colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros. O diagrama com os subconceitos do conceito do Capital Intelectual é apresentado de seguida na Figura 3.

**Figura 3**

*Componentes do Diagrama do Capital Intelectual*



*Fonte: Investigadora com base na revisão de literatura*

Interessa aprofundar sobre o conceito do capital humano por ser considerado o ativo intangível mais importante do sistema económico da empresa (Schultz, 1972; Kalkan et al., 2014) e visto como um recurso valioso, raro, inimitável e insubstituível (Barney, 1991) com capacidade para, através das suas competências, aumentar a produtividade e o potencial da empresa (Lepak & Snell, 1999; Wright et al., 2001; Ready 2007; Chuan et al., 2017). Segundo a Teoria da Visão Baseada em Recursos, os recursos únicos da empresa, como o capital humano, por não serem substituíveis e imitáveis conferem-lhe vantagem competitiva no mercado (Barney, 1991; Cappelli & Crocker-Hefter, 1996). Por outro lado, o investimento do próprio indivíduo no desenvolvimento das suas competências ao longo da sua jornada académica (aquisição de conhecimento) e do seu percurso profissional (aplicação de conhecimento), permite-lhe atingir um desempenho superior, retorno financeiro mais elevado e uma posição de destaque na escada corporativa (Becker, 1962; Schultz, 1972; Arrow, 1973; Kern, 2009), tal como defende a Teoria do Capital Humano (Becker, 1962). A criação do valor económico das organizações é exponenciada pela produtividade, individual e coletiva, do seu capital humano (Becker, 1962).

### ***2.2.2 Competências***

A área das competências começou a ser aprofundada na década de 1960 com investigadores da psicologia como Levy-Leboyer e Ghiselli, sendo que este último indicou que a personalidade seria insuficiente para a predição do desempenho do indivíduo em contexto laboral. Mais tarde, vários investigadores concluíram ser suficiente (Oh et al., 2011; Shaffer & Postlethwaite, 2012). Na década de 1970 o estudo das competências recebeu o contributo de investigadores como White, Grant, Elbow, Ewens, Gamson, Neumann, Kohli, Olesen e Riesman. Com um especial destaque para o psicólogo David McClelland que na investigação das práticas de recrutamento e seleção nos Estados Unidos da América, concluiu que os testes de personalidade não eram capazes de prever o desempenho do indivíduo para as respetivas funções laborais, tendo-se dedicado à investigação das competências para uma “performance superior” nas organizações. Na seguinte década de 1980, o campo das competências recebia o contributo de McLagan, Schroeder e Ulrich. Também com um especial destaque para Richard Boyatzis que se dedicou à investigação das competências para uma “performance eficaz”

no contexto organizacional, concluindo que estas têm a intenção de atingir objetivos específicos, numa atividade específica com ações específicas (Boyatzis, 1982). Apenas mais tarde, na década de 1990 viria a ser reconhecida a relevância das competências na gestão estratégica e na gestão dos recursos humanos das empresas através dos investigadores Spencer, Mirabile, Chiesa, Giglioli, Manzini, Lynskey, Onyeiwu, Zaugg, Thom e Nybo. Assim, ao longo do tempo tem sido construída uma base teórica vasta que engloba distintas abordagens e significados para as competências: a nível individual (para o desenvolvimento do indivíduo); a nível empresarial (para o desenvolvimento das empresas); e, a nível educacional (para o desenvolvimento nacional) (Fleury & Fleury, 2001). Por outro lado, alguns investigadores como Stoof, Hager, Le Deist e Hackett consideraram não ser possível tecer uma definição correta sobre as competências por estas se tratarem de uma matéria demasiado intangível. Algumas das principais abordagens e significados propostos ao longo do tempo podem ser consultadas abaixo nas Tabelas 1, 2 e 3.

**Tabela 1**

*Principais Abordagens das Competências*

Abordagem	Caracterização	Investigadores
Cognitiva	Competências para a aquisição e aplicação de conhecimento.	Norris (1991)
Empresarial; Genérica	Competências transversais para o desempenho de funções e para a interação organizacional.	Norris (1991); Stasz (1997); Hager (1998); Scarborough (1998)
Funcional	Competências específicas para o desempenho de funções.	Boyatzis (1982); Snyder & Ebeling (1992); Spencer & Spencer (1993); Thompson et al. (1996); Dulewicz (2000); Holton & Lynham (2000); Jackson (2009)
Comportamental	Competências que promovem um desempenho superior das funções.	McClelland (1973); Boyatzis (1982); Norris (1991); Spencer & Spencer (1993); Thompson et al. (1996); Dulewicz (2000); Markus et al. (2005); Weigel et al. (2007); Jackson (2009)
Educacional	Competências comportamentais necessárias ao desempenho de funções.	Markus et al. (2005)
Situacional; Construtivista	Competências inerentes a contextos específicos.	Boyatzis (1982); Spencer & Spencer (1993); Thompson et al. (1996); Dulewicz (2000); Stoof et al. (2002)

Fonte: Adaptação de Megahed (2018)

**Tabela 2***Evolução Cronológica do Significado das Competências*

Descrição	Investigadores
<i>“Knowledge, skills, abilities and behaviours required for successful performance of job duties.”</i>	Mirabile (1985, p. 31)
<i>“Knowledge, skills, abilities, and other attributes required to perform desired future behaviour.”</i>	Blancero et al. (1996, p. 387)
<i>“Skills and traits that are needed by employees to be effective in a job.”</i>	Mansfield (1996, p. 718)
<i>“Knowledge and skills that underlie effective performance.”</i>	McLagan (1996, p. 61)
<i>“Measurable human capabilities that are required for effective work performance demands.”</i>	Marrelli (1998, p. 8)
<i>“A combination of tacit and explicit knowledge, behaviour and skills that gives someone the potential for effectiveness in task performance.”</i>	Draganidis & Mentzas (2006, p. 53)
<i>“A capability or ability. It is a set of related but different sets of behaviours organized around an underlying construct, which we call the “intent”. The behaviours are alternate manifestations of the intent, as appropriate in various situations or times.”</i>	Boyatzis (2008, p. 6)
<i>“Competencies are conceptualized as complex ability constructs that are context-specific, trainable, and closely related to real life.”</i>	Koeppe et al. (2008, p. 61)
<i>“A horizontal continuum since different aspects of competence is linked with one another, act in specific situations with one another and thus, lead to observable behaviour.”</i>	Blömeke et al. (2015)
<i>“Competency is a behavioral and demonstrative ability that is informed to some degree by a conceptual perception.”</i>	Kumari et al. (2021, p. 61)

Fonte: Adaptação de Megahed (2018)

**Tabela 3***Outros Significados das Competências*

Contexto	Descrição	Investigadores
Individual	Competências comportamentais orientadas ao resultado.	Mirabile (1985); Norris (1991)
Individual	Competências como os atributos pessoais do indivíduo.	Norris (1991); Ellström (1998); Hoffmann, (1999)

(continuação)

Individual	Competências como conhecimentos e características necessárias à execução de uma tarefa/trabalho.	Norris (1991); Mirabile, (1997); Ellström (1998); Hoffmann (1999)
Individual	Competências como capacidades adquiridas através das experiências de vida, trabalho e académicas.	Spencer & Spencer (1993)
Individual	Competências como talento natural do indivíduo que pode ser melhorado.	Mirabile (1997)
Individual	Competências como demonstração de um talento na prática. Observável.	Mirabile (1997)
Individual	Competências como a antevisão do potencial do indivíduo.	Ellström (1998); Hoffmann (1999)
Individual	Competências como cognitivo-racional ou intuitivo-contextual.	Ellström (1998)
Individual	Competências humanas orientadas à aprendizagem e à mudança.	Ellström (1998)
Organizacional	Competências como qualificação para um desempenho superior.	Evarts (1988); Fletcher (2004)
Organizacional	Competências como as capacidades centrais da empresa que geram a sua vantagem competitiva.	Nadler & Tushman (1999)
Organizacional	Competências como distintas e específicas de cada empresa.	Bergenhengouwen et al. (1997)

Fonte: Investigadora com base na revisão de literatura

No final da década de 1990 e início dos anos 2000, na Europa, Guy Le Boterf na sequência do seu entendimento do profissionalismo como sendo “... *um produto da história do profissional e do seu percurso biográfico, quer se trate da sua vida pessoal, social ou profissional.*” (1997/2003, p. 16) propôs o que considerou ser o perfil ideal do profissional (vide Tabela 4). Para Le Boterf a compreensão do contexto é fundamental dado que, segundo este, só dominando os aspetos culturais, sociais, políticos e económicos inerentes, o profissional saberá agir e reagir adequadamente (Le Boterf, 1997/2003).

Ainda na mudança do século, também o modelo de competência de Philippe Zarifian se destacou devido ao seu entendimento da transição organizacional de um formato centralizado para um formato descentralizado (Zarifian, 1994/1997). Uma reconfiguração que redesenhou a gestão empresarial por oposição ao modelo clássico de Frederick Taylor (Zarifian, 1994/1997)

onde “o trabalho passou a ser objetivado, analisado, racionalizado, determinado e modificado (...) e o trabalhador era apenas um objeto, portador das capacidades funcionais necessárias para realizar esse trabalho.” (Zarifian, 2003). O novo paradigma trouxe consigo o conceito de especialização que acentuou a necessidade da formação integral do profissional (Zarifian, 2003).

**Tabela 4**

*Perfil Ideal do Profissional*

Tipo de Saber	Noções por Tipo de Saber
Saber agir e reagir com pertinência	Saber o que fazer; Saber ir além do pedido; Saber escolher em momento de urgência; Saber arbitrar, negociar, decidir; Saber encadear ações de acordo com uma finalidade.
Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto	Saber construir competências a partir de recursos; Saber tirar partido tanto dos seus recursos como dos recursos do contexto.
Saber transpor	Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipo; Saber distanciar-se, funcionar em “dupla direção”; Saber utilizar os seus metacconhecimentos para fazer modelos; Saber determinar e interpretar indicadores de contexto; Saber criar condições de transponibilidade com esquemas transferíveis.
Saber aprender e aprender a aprender	Saber tirar lições da experiência; Saber transformar a sua ação em experiência; Saber descrever como se aprende; Saber agir em circuito duplo de aprendizagem.
Saber envolver-se	Saber envolver a sua subjetividade; Saber assumir riscos; Saber empreender; Ética profissional.

Fonte: Adaptação de Le Boterf (1997/2003, p. 92)

As competências são entendidas como fundamentais para a construção da proposta de valor diferenciadora das empresas e para o aumento das suas receitas (Hoffmann, 1999; Hendarman & Cantner, 2018). Assim, a busca por um desempenho organizacional superior tem levado as empresas a investir progressivamente no desenvolvimento das competências das suas equipas (Barry, 1991; Hoffmann, 1999; Heffernan & Flood, 2000; Weigel et al., 2007). O desenvolvimento de competências possibilita não só o aumento da produtividade individual

como o aumento da produtividade coletiva da empresa (Becker, 1962; Hoffmann, 1999; Hendarman & Cantner, 2018). As empresas e as escolas são as principais responsáveis por proporcionar aos seus colaboradores e estudantes, respetivamente, o desenvolvimento das suas competências dado que a formação profissional e académica são consideradas as principais fontes de aprendizagem (Becker, 1962; Arrow, 1973; Hendarman & Cantner, 2018).

No entanto, a ambiguidade das competências (que diferem consoante contexto e objetivos) e o desafio de compreender, agrupar, classificar e medir as diferentes tipologias de competências existentes é um desafio elevado (Furttmueller et al., 2011). Em resposta a este desafio, na década de 80 surgiram diferentes métodos para identificar as competências e promover uma performance superior nas empresas. Alguns dos principais métodos propostos podem ser conhecidos abaixo na Tabela 5.

**Tabela 5**

*Principais Métodos de Identificação de Competências - Contexto Organizacional*

Método	Descrição
- <i>Job Competence Assessment Method</i>	Entrevistas presenciais sobre a realização da função para identificar as competências críticas ao seu desempenho. Um modelo de competências é construído com base nas respostas obtidas e validado face à sua adequação. (McClelland, 1973; Dubois, 1993)
- <i>Modified Job Competence Assessment Method</i>	Semelhante ao método anterior, mas menos detalhado pois as entrevistas podem não ocorrer na presença do entrevistador, sendo descritas ou gravadas pelos participantes e enviadas ao entrevistador posteriormente. (Dubois, 1993; Spencer & Spencer, 1993)
- <i>Generic Model Overlay Method</i>	Utilização de um modelo já existente noutra empresa que é ajustado à nova empresa e às funções pretendidas. Este método evita o desenvolvimento de um modelo de raiz (sem perda significativa de qualidade). (Dubois, 1993; Spencer & Spencer, 1993)
- <i>Customized Generic Model Method</i>	Identificação de uma família de competências genéricas concretas com a capacidade de caracterizar com sucesso indivíduos com alto e médio desempenho na realização de uma função, de acordo com determinado contexto organizacional. (Pedro, 2014)
- <i>Flexible Job Competency Model Method</i>	Levantamento de competências, com base em cenários atuais e futuros, tanto sobre a função como a organização, para identificar que competências a empresa virá a necessitar no futuro para uma performance de excelência. (Pedro, 2014)

Fonte: Adaptação de Pedro (2014)

Ao processo de identificação de comportamentos e competências de uma empresa foi

dado o nome “mapeamento de competências” (Kumari et al. 2021). Este processo passa pela partição das funções necessárias ao negócio nas suas diferentes tarefas, que determinam as capacidades necessárias para que estas sejam realizadas com sucesso (Kumari et al. 2021). O mapeamento de competências permite um conhecimento aprofundado da empresa no momento presente, permite estipular um padrão de comportamento e desempenho e permite ainda antever as necessidades de talento da empresa num futuro próximo (Kumari et al. 2021).

Para o mapeamento de competências importa compreender os seus dois grandes grupos: competências técnicas e não técnicas (Rudarakanchana et al., 2015):

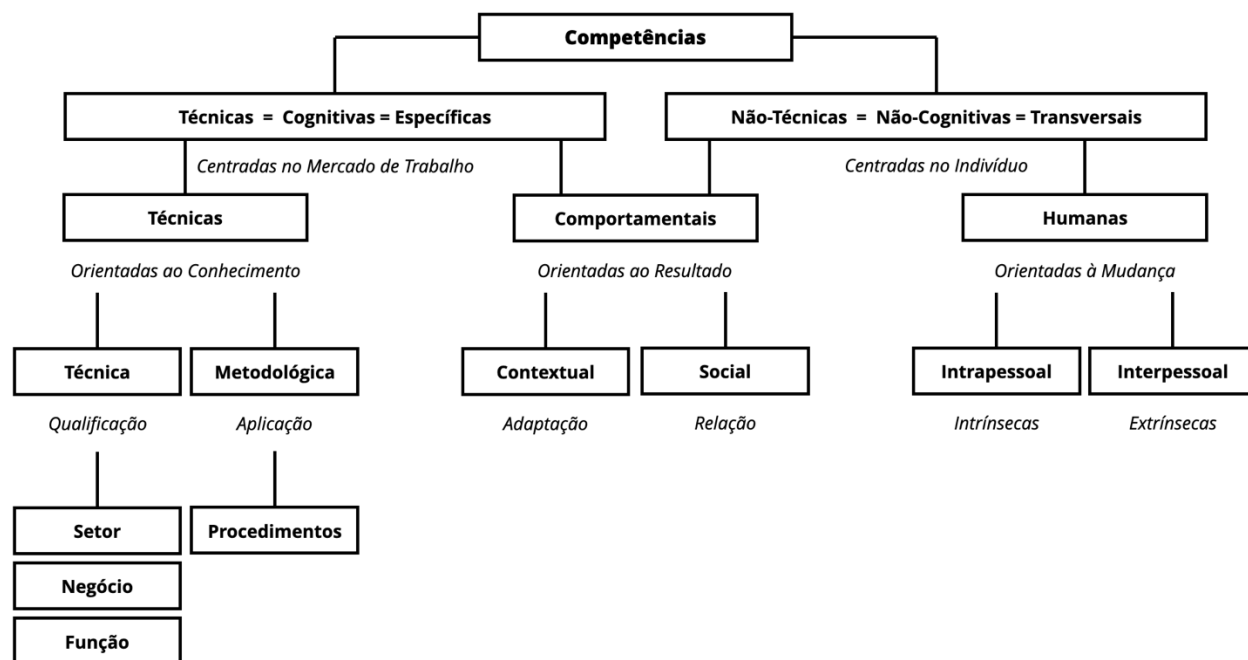
- a) As competências técnicas são definidas como o potencial cognitivo que possibilita a aquisição de conhecimento (Page et al., 1994) e de capacidades profissionais (Camara, 2017). Alguns investigadores acreditam que estas competências são influenciadas pelo quociente de inteligência do indivíduo (Hendarman & Cantner, 2018). As competências técnicas são verificadas pela jornada académica e experiência profissional do indivíduo e são indicadoras do seu nível de desenvolvimento (Robles, 2012). Segundo Araújo dos Santos e Bissoli dos Santos (2022, p. 275) *“Possui competência técnica aquele que domina, como especialista, as tarefas e conteúdos de seu campo de trabalho, e os conhecimentos e habilidades necessárias para isto.”* Mansfield (1996) propôs que a avaliação do desempenho das tarefas técnicas fosse categorizado em três níveis: *básico, intermédio e avançado*. A competência metodológica é inerente à competência técnica devido à necessidade de uma adequada aplicabilidade das tarefas técnicas solicitadas (Araújo dos Santos & Bissoli dos Santos, 2022);
- b) As competências não técnicas são entendidas como facilitadoras da aplicação do potencial cognitivo e capacidades profissionais do indivíduo (Laker & Powell, 2011; Robles, 2012). Alguns investigadores acreditam que estas são influenciadas pela personalidade dos indivíduos (Moss & Tilly, 1996). As competências não técnicas, ou competências comportamentais e humanas, são intrapessoais e interpessoais (Camara, 2017) e têm o poder de influenciar tanto o desenvolvimento pessoal como profissional dos indivíduos (Kechagias, 2011). A relação e comunicação construtiva constantes que são necessárias ao entendimento entre os indivíduos (Araújo dos Santos & Bissoli dos Santos, 2022) complementam este grupo. Ainda que não exista

concordância entre os investigadores quanto à terminologia mais adequada para esta categoria específica de competências, Duckworth e Yeager (2015) encontraram convergência entre as diferentes terminologias em 5 vetores principais: “*These personal qualities are conceptualized to be 1) beneficial to a person and their social partners; 2) expressed most clearly in relevant situations; 3) distinct from measured intelligence; 4) somewhat stable over time; but also 5) malleable, or potentially responsive to interventions.*” (Napolitano et al., 2021, p. 2)

A revisão de literatura realizada no âmbito das Competências permite compor o diagrama apresentado abaixo, Figura 4, que não só concentra a informação adquirida como sugere os passos a serem dados na temática ao longo da investigação.

**Figura 4**

*Universo das Competências por Tipologia*

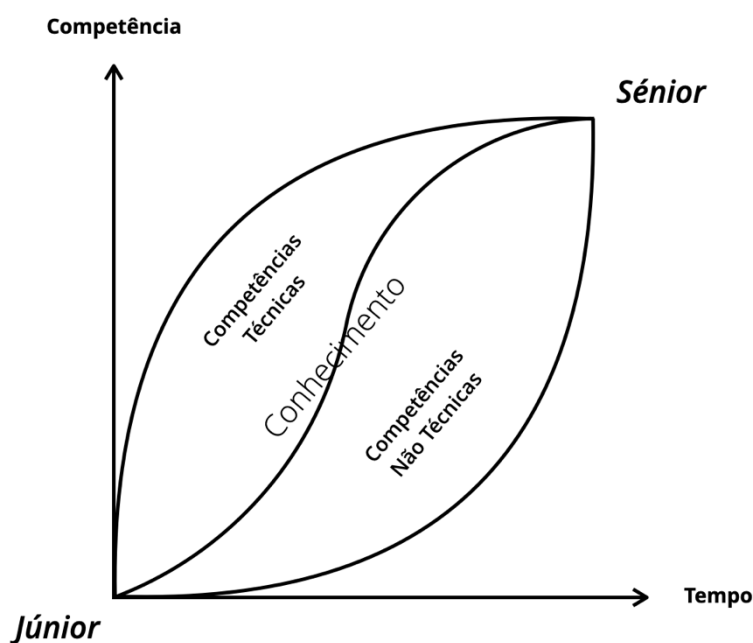


Fonte: Investigadora com base na revisão de literatura

Rudarakanchana et al. (2015) avançaram que as competências técnicas exigem um menor tempo de aquisição face às competências não técnicas, ou comportamentais e humanas. Tal como pode ser consultado na Figura 5 que apresenta a esquematização desta relação dual pela realização cumulativa dos diferentes tipos de competências vs. o tempo investido nessa mesma realização.

**Figura 5**

*Desenvolvimento de Competências Técnicas e Não Técnicas*



Fonte: Adaptação de Rudarakanchana et al. (2015)

### **2.2.2.1 Competências no Recrutamento e Seleção**

A compreensão das competências necessárias à lide da empresa possibilita uma seleção de talento mais apoiada e direcionada (Spencer & Spencer, 1993). No entanto, as competências no *curriculum vitae* são apresentadas de forma superficial, dissociadas dos requisitos da função, desordenadas a nível da sequencialidade lógica dos diferentes domínios do conhecimento e com ênfase na sua aquisição formal e não na sua aquisição informal (Weigel et al., 2007). A

tecnologia como meio para a avaliação das competências dos candidatos no processo de recrutamento *online* tem também sido alvo de estudo por parte dos investigadores (Tippins, 2015) que consideram a avaliação de competências através de plataformas e aplicações digitais *online*, testes psicométricos *online*, entrevistas *online*, avaliação gamificada e redes sociais (Woods et al., 2019). Por outro lado, existem investigadores que defendem que o sucesso dos indivíduos no processo de recrutamento e seleção não é só determinado pela avaliação das suas competências mas também pela sua marca pessoal (Lair et al., 2005).

### ***2.2.3 Recrutamento e Seleção***

Aos recursos humanos tem sido atribuída uma relevância crescente para o desenvolvimento sustentável das empresas (Barney & Wright, 1998; Ma & Allen, 2009; Breugh, 2013; Wright & Ulrich, 2017; Banks et al., 2018) pelo que as organizações dependem da aquisição e retenção de recursos humanos qualificados (que acrescentam valor à empresa) para se manterem competitivas no mercado (Geetha & Bhanu, 2018). O recrutamento e seleção é o processo dedicado à captação de recursos humanos para a realização das funções do negócio da empresa (McKenna & Beach, 2008). O recrutamento e seleção permite identificar o melhor candidato para a empresa, entre todos os candidatos que responderam ao anúncio de trabalho, através de técnicas específicas para tal. Os recrutadores têm assim a missão de atrair talento qualificado através do processo de recrutamento (Klotz et al., 2013) com o objetivo de colocar o profissional certo na função certa para elevar os níveis de desempenho da empresa. Assim, o processo de recrutamento é a forma dos indivíduos acederem às empresas após terem ganho vantagem sobre os demais candidatos concorrentes, por meio da avaliação das suas competências (Abbasi et al., 2020). Como os recrutadores não têm forma de antever o valor que o candidato acrescentará à empresa nem de avaliar o seu nível de produtividade antes da contratação (Spence, 1973), para perceberem a preparação dos candidatos, recorrem a diferentes tipos de informação. A Teoria da Sinalização (Spence, 1973) defende que o nível de educação do indivíduo é um indicador tanto do seu nível de produtividade como do seu potencial no curto-prazo (Arrow, 1973; Spence, 1973). Potencial este que, para além do nível de educação do indivíduo, está presente também em sinais (objeto de manipulação pelo indivíduo) e indícios

(não objeto de manipulação pelo indivíduo) (Spence, 1973). A Teoria da Sinalização diz que, no âmbito do recrutamento e seleção, a leitura destes sinais e indícios é essencial para os recrutadores poderem tomar decisões mais acertadas na triagem curricular dos candidatos.

Segue-se a entrevista, considerada uma das principais técnicas e momentos da seleção de candidatos dado que a informação avançada no *curriculum vitae* é nesta fase contrastada e validada (Potočnik et al., 2021). Esta validação é a forma dos recrutadores assegurarem a legibilidade do candidato para a vaga (Hedricks et al., 2019). Importa ter ainda em conta que o comportamento do recrutador interfere com o recrutamento dos candidatos (Uggerslev et al., 2012). De acordo com Levashina et al. (2014), os candidatos tendem a reagir melhor a entrevistas desestruturadas, comparativamente a entrevistas estruturadas, por serem mais informais. As primeiras rondas de entrevista, por norma, são lideradas pelos recrutadores, mas a ronda final tende a ser conduzida pelo supervisor da área de trabalho que é, habitualmente, o decisor final (Broyles et al., 2011).

### ***2.2.3.1 Atração de Talento Qualificado***

Muitas investigações têm sublinhado o facto dos candidatos ao processo de recrutamento *online* procurarem informação sobre as empresas em diferentes fontes (Cober et al., 2003) dado que a decisão de trabalhar numa determinada empresa tem um impacto muito significativo na vida dos indivíduos (Marie et al., 2019; Küpper et al., 2021). Os investigadores identificaram que a marca do empregador tem um papel fundamental na atração dos candidatos (Sylva & Mol, 2009; Buil et al., 2019). De acordo com Sylva e Mol (2009), a satisfação dos candidatos no processo de recrutamento tem que ver não só com a eficiência, equidade e facilidade do próprio processo de recrutamento como também com a marca do empregador.

Por outro lado, importa explorar as técnicas mais utilizadas atualmente para a aquisição de talento sendo a referenciação de profissionais pelos atuais colaboradores das empresas (Stephen et al., 2015) uma delas. Breaugh (2013) verificou nas suas investigações que a referenciação traz melhores resultados na seleção de candidatos do que os anúncios

de emprego. Outra técnica cada vez mais usada é a gamificação dada a chegada da geração Z ao mercado de trabalho; estes são os indivíduos nascidos depois de 1995, ou seja, a primeira geração nativa digital (Buil et al., 2019; Koivisto & Hamari, 2019). No âmbito dos processos de recrutamento e seleção, o objetivo das técnicas de gamificação é motivar os indivíduos a tornar competências como criatividade, tomada de decisões, resolução de problemas, entre outras, mais visíveis através de experiências divertidas ajustadas à realidade de cada empresa para que sejam observadas e avaliadas (Buil et al., 2019).

### ***2.2.3.2 Recrutamento Online***

As inovações tecnológicas das últimas décadas (e mais recentemente, a pandemia mundial da COVID-19), têm impulsionado e redesenhado o recrutamento *online* (Ryan & Ployhart, 2014; Tippins, 2015; Weekley et al., 2015; Woods et al., 2019). Mesmo as pequenas e médias empresas têm aderido ao recrutamento *online*, antes uma prática mais comum das empresas multinacionais por atuarem a nível internacional. Do lado das empresas, o anúncio das suas vagas de trabalho nos canais de comunicação *online* tornou-se mais simples o que impulsionou as candidaturas *online* (Sylva & Mol, 2009). Do lado dos candidatos, a nova facilidade e rapidez da pesquisa e comparação de anúncios de trabalho e envio das candidaturas (Sylva & Mol, 2009; Furtmueller et al., 2011) promoveu a exponencial adesão dos profissionais ao recrutamento *online*.

Os *websites* de recrutamento têm cada vez mais um papel preponderante no recrutamento *online* (Ali et al., 2020), alguns exemplos são as plataformas Monster, CareerBuilder, Indeed e Glassdoor (Smythe et al., 2021), com especial destaque para o LinkedIn que é considerado a nível mundial a principal rede social profissional (Moore, 2019; Hosain & Liu, 2020). Estas plataformas trouxeram conveniência na procura de candidatos e de empresas tanto para os recrutadores como para os profissionais, respetivamente (Muduli & Trivedi, 2020). Para os indivíduos estes *websites* simplificaram o modo de aceder, preencher e submeter o seu *curriculum vitae* (Furtmueller et al., 2011) o que, por sua vez, tem levantando dificuldades às empresas que verificam uma avultada acumulação de *curriculum vitae* nas suas bases

de dados (Bradford, 2012). Para os recrutadores, o processo de recrutamento *online* tornou mais fácil receber, armazenar e transitar os *curriculum vitae* dos candidatos (Furtmueller et al., 2011). No entanto, para suprimir a dificuldade de realizar a triagem curricular dos candidatos entre as centenas de *curriculum vitae* recebidos, foram criados processos automatizados, os ATS, que organizam, comparam e classificam todos os candidatos segundo a sua adequação à posição em aberto (Furtmueller et al., 2011).

Durante o processo de recrutamento *online*, muita informação transita entre as empresas e os candidatos (Cable & Turban, 2001; Sackett & Lievens, 2008; Breugh, 2008, 2013) sendo que existe uma confiança mútua em que a informação partilhada seja a mais correta (Cable & Yu, 2006; Breugh, 2008) e tratada com confidencialidade. Quebras de confiança durante o processo de recrutamento danificam a relação profissional e conduzem ao desinteresse da parte que se sintam enganada (Searle & Billsberry, 2011) quer seja o empregador ou o candidato, o que inviabiliza futuras oportunidades.

### **2.2.3.3 Curriculum Vitae**

O *curriculum vitae* tornou-se vital para a avaliação e seleção dos candidatos (Furtmueller et al., 2011; Risavy, 2017) uma vez que é o instrumento que representa a carreira profissional dos indivíduos. Já não é utilizado em formato físico mas antes em formato digital (Galdino & Gotway, 2005), escrito e/ou vídeo, como sendo a primeira abordagem dos candidatos às empresas (Burns et al., 2014) e tem a função de transmitir a sua jornada académica, profissional e científica bem como as suas principais competências, conquistas e interesses (Furtmueller et al., 2011; Teixeira da Silva et al., 2020). O *curriculum vitae* é uma solução prática que sumariza e detalha a apetência dos indivíduos, cada um com as suas capacidades e qualidades únicas (Teixeira da Silva et al., 2020). O *curriculum vitae* é ainda a forma do candidato criar uma boa impressão num curto espaço de tempo para superar a triagem curricular e avançar até à fase da entrevista individual. No entanto, superar a fase da triagem curricular tem vindo a tornar-se cada vez mais difícil devido ao elevado número de *curriculum vitae* digitais que as empresas recebem (Bradford, 2012). Diferenciar-se é por isso uma

preocupação dos candidatos (Vallas & Cummins, 2015) que querem proporcionar aos recrutadores a informação certa para que a sua compatibilidade com a empresa seja percebida (Furtmueller et al., 2011; Watson, 2019). Contudo, no âmbito do recrutamento em que existe uma decisão e implicações de contratação, a escolha do candidato é realizada por comparação (Teixeira da Silva et al., 2020). Nesta comparação tem-se verificado ação discriminatória com base no nome, género e raça dos candidatos, o que no caso de muitos indivíduos conduz à omissão, manipulação ou até falsificação de dada informação no *curriculum vitae* (Teixeira da Silva et al., 2020). Segundo a investigação de Quillian et al. (2020) os indivíduos de um grupo minoritário foram alvo de discriminação durante o processo de recrutamento o que se traduziu em menos oportunidades de trabalho face aos indivíduos do grupo maioritário. Os recrutadores, por sua vez, revelam dificuldade em distinguir a informação manipulada da não-manipulada no *curriculum vitae* dos candidatos (Waung et al., 2017; Teixeira da Silva et al., 2020). Na literatura, o *curriculum vitae* é muito associado ao conceito Gestão de Imagem através do qual os indivíduos, de forma consciente, emitem boas impressões nas suas relações interpessoais para controlar a forma como são percebidos pelos outros (Waung et al., 2017). Neste caso, a informação presente no *curriculum vitae* é considerada ser embelezada pelo candidato para este progredir no processo de recrutamento (Waung et al., 2017). Deste modo, o *curriculum vitae* é considerado um elemento de comunicação imperfeito, pouco efetivo, juntamente com o qual é solicitado material adicional para reforçar a verdade do candidato; carta de motivação, cartas de referência, demonstração de trabalho realizado e entrevista (Teixeira da Silva et al., 2020).

De acordo com Risavy (2017), que realizou uma síntese histórica do estudo empírico em torno da estrutura do *curriculum vitae*, a configuração do *curriculum vitae* é:

- a) Informação pessoal: nome, morada, telefone e endereço eletrónico;
- b) Objetivos da carreira profissional e resumo das qualificações;
- c) Educação: grau, data de término da licenciatura (se aplicável), média da licenciatura;
- d) Experiência laboral: empresas anteriores, datas, cargos, indicação da dedicação horária;
- e) Referências;
- f) Bolsas de estudo, prémios e distinções;
- g) Interesses e atividades extracurriculares: destaque para competências especiais;

h) Disponibilidade para viajar e mudar de localização.

Para Watson (2019), que dedicou a sua pesquisa ao caso específico da chegada ao mercado das novas gerações, a configuração da sua proposta, o *Professional Online Portfolio* (POP), passa pelos seguintes campos de informação:

- i) Página principal: fotografia, universidade, especialidade e data da conclusão do curso;
- j) Página sobre: aspetos pessoais como competências, hábitos, atitudes e interesses;
- k) Página de projetos: trabalho académico realizado e participações em projetos sociais.

O POP é um *website*, 100% criado, controlado e atualizado pelo estudante com o objetivo de criar “... *a sense of personality, enthusiasm, and warmth as it is with establishing a sense of academic and technical credibility.*” (Watson, 2019, p. 2). O POP é construído em plataformas existentes para o efeito, como é o caso do Wix, que não exige conhecimentos de programação. O POP é considerado um início para a definição da marca pessoal do estudante (Watson, 2019).

Dada a aproximação entre as estruturas de *curriculum vitae* encontradas e a otimização percebida entre as versões mais antigas e as versões mais recentes, revelou-se pertinente para esta investigação perceber a evolução da estrutura do *curriculum vitae* ao longo dos últimos 10 anos com o intuito de antever o que poderá vir a ser a sua transformação nos próximos 10 anos. Assim, as estruturas de *curriculum vitae* de Furtmueller et al. (2011) e do LinkedIn (2021), que têm 10 anos de diferença entre si, foram selecionadas como referências cada uma da sua época para serem observadas e comparadas em detalhe no Capítulo 4.

Por outro lado, o formato de vídeo é percebido pelos candidatos como mais justo do que a estrutura curricular histórica e cronológica tradicional (Hiemstra et al., 2012) ainda que seja esta a abordagem mais praticada (Hornsby & Smith, 1995; Schramm & Dortch, 1991; Toth, 1993) e comprovada como sendo a mais efetiva (Waung et al., 2014; Waung, et al., 2015). Importa assim sublinhar a pouca concordância entre os investigadores sobre qual deverá

ser a estrutura do *curriculum vitae* para realizar uma triagem curricular mais eficaz (Furtmueller et al., 2011; Weinstein, 2018; Teixeira da Silva et al., 2020) e, por outro lado, a possibilidade apontada por alguns investigadores de englobar na estrutura do *curriculum vitae* a personalidade e as competências comportamentais dos candidatos para uma triagem curricular mais eficaz (Cole et al., 2003; Cole et al., 2005; Cole et al., 2009; Risavy, 2017). No que à personalidade diz respeito, foram já realizadas tentativas (Wright et al., 2011), como, por exemplo, a de Cole et. al (2005) que defende que a bio informação pode ser uma forma válida de avaliar a compatibilidade do candidato com as funções a desempenhar, a equipa que concentra dadas funções e a organização que irá integrar, ainda na fase da triagem curricular. De acordo com Cole et. al (2005) esta abordagem pode oferecer uma poupança considerável à empresa antes de se investir em técnicas de seleção mais dispendiosas e demoradas que exigem a presença do candidato.

## **2.3 Marca**

### ***2.3.1 Marca Pessoal***

A individualidade como elemento de diferenciação remonta ao período entre 1860 e 1880 quando os indivíduos começaram a perceber a individualização pela sua participação num sistema coletivo (Gershon, 2014), o que sugere que a individualidade emerge de um processo que constrói singularidade por comparação com outros indivíduos (Hutter, 2011). No entanto, a raiz do conceito marca pessoal remonta ao que muitos designaram de “marca” e “cultura promocional” (Wernick, 1991). Historicamente, entre 1920 e 1970, começou a adicionar-se valor simbólico aos produtos através da marca para os diferenciar dos concorrentes (Vallas & Christin, 2018). A marca pode ser entendida como um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que afetam positiva ou negativamente a reputação de um produto, serviço, empresa ou até indivíduo (Vallas & Christin, 2018) uma vez que a ação da marca num produto, serviço, empresa ou indivíduo é a mesma (Cheney & Christensen, 2004). Quando estamos diante de uma componente mais comercial, por norma, remete para um produto, serviço ou empresa e quando estamos diante de uma componente mais ideológica, por norma, remete para um indivíduo (Lair et al., 2005; Gershon, 2014).

O conceito de marca pessoal teve início em 1970 com Richard Bolles que apresentou pela primeira vez a ideia da autodescoberta como um novo ponto de vista a respeito da relevância das pessoas seguirem a sua paixão como princípio orientador do sucesso da sua carreira profissional (Gall, 2012). A ideia conquistou as atenções de tal modo que originou um movimento centrado no comportamento dos indivíduos no seu contexto profissional (Lair et al., 2005) o que, por sua vez, levou à noção de carreira profissional, concebida por Weber em 1978. Por outras palavras, trata-se de uma escolha e procura individual que culmina na identidade do indivíduo; identidade esta que o indivíduo carrega consigo de trabalho em trabalho (Lair et al., 2005) numa jornada que se espera ascendente: escada corporativa (Buzzanell & Goldzwig, 1991). No entanto, a terminologia “marca pessoal” é considerada só ter sido oficialmente inventada em 1997 por Tom Peters que descreveu a marca pessoal como sendo um meio de personalização e hiperindividualização (Lair et al., 2005). Desde então, o conceito foi aprofundado por vários investigadores sendo que a sua aplicabilidade foi questionada por Rampersad (2008, p. 34): *“Everyone has a personal brand, but most people aren’t aware of it and don’t manage it strategically, consistently, and effectively”*. Ainda assim, a marca pessoal foi-se tornando num conceito proeminente (Vallas & Cummins, 2015; Watson, 2019) apoiando o posicionamento dos indivíduos no mercado de trabalho (Lair et al., 2005). Segundo Casey (1995): *“Work remains a primary source of individual identity”* (Lair et al., 2005, p. 316).

### **2.3.2 Marca Pessoal em Contexto Laboral**

O declínio do trabalho corporativo (âmbito organizacional) tem levado os indivíduos a circunstâncias de trabalho precárias e estes acabam por ver no empreendedorismo uma solução para se reestabelecer economicamente (Lair et al., 2005; Vallas & Christin, 2018).

O empreendedorismo tem sido, assim, um importante impulsionador da marca pessoal uma vez que os profissionais se viram forçados a promover os seus próprios serviços; o que, por norma, não acontece no decorrer de uma relação com um empregador (Pagis & Ailon, 2017).

As relações de trabalho têm vindo a transformar-se sendo que estão cada vez mais alinhadas com uma cultura empresarial centrada no indivíduo (Vallas & Cummins, 2015); percebido por muitos investigadores como sendo um movimento emancipatório do paternalismo corporativo

(dependência de uma autoridade repressiva) (Vallas & Christin, 2018). Deste modo, a marca pessoal é entendida como um motor económico que, uma vez a favor do indivíduo, permite alcançar condições de vida melhores remetendo para a noção neoliberal de *Homo Economicus* (Gershon, 2014; Vallas & Christin, 2018). Esta noção entende o indivíduo como fonte de geração do seu capital económico e, por isso, ao comando do seu destino económico (Lair et al., 2005). A marca pessoal é assim considerada uma ferramenta estratégica que permite o indivíduo projetar a imagem de um profissional independente, ativo e motivado capaz de sobreviver às movimentações económicas (Lair et al., 2005) enquanto obtém a sua realização profissional (Wee & Brooks, 2010). Como mencionado por Gershon (2014, p. 288): “*One is a business, a collection of skills, assets and alliances that must be continually maintained and enhanced.*”.

A marca pessoal tem ainda adquirido um papel relevante no contexto organizacional desde o final da década de 1990 dado que o fenómeno começou a ter expressão na procura de trabalho e no desenvolvimento da carreira profissional dos indivíduos (Wee & Brooks, 2010; Gershon, 2014; Vallas & Cummins, 2015; Pagis & Ailon, 2017). Concretamente, no processo de recrutamento e seleção onde o *curriculum vitae*, as entrevistas de trabalho e a presença *online* são momentos chave nos quais os indivíduos dependem da sua capacidade de manuseio da sua marca pessoal para se posicionarem e distinguirem de outros candidatos (Gershon, 2014). As descobertas de Vallas e Christin (2018) demonstraram que a marca pessoal é já entendida como uma ferramenta natural da economia moderna onde é expectável que os candidatos a dominem de modo a exibirem a sua individualidade e aumentarem assim a perceção do seu valor (Vallas & Cummins, 2015); de forma articulada entre os vários canais de comunicação e nos diferentes momentos da avaliação. Com o objetivo de obter maior controlo sobre a sua vida profissional, os indivíduos começaram a procurar conhecimento sobre marca pessoal (Lair et al., 2005). A marca pessoal conquistou o seu momento e adquiriu maior visibilidade através de seminários, palestras e formações com gurus, consultores de carreira e oradores motivacionais que tornaram acessível a criação da marca pessoal (Vallas & Cummins, 2015; Pagis & Ailon, 2017; Watson, 2019). De acordo com Wee e Brooks (2010), a marca pessoal está sujeita a duas etapas: criação de marca e gestão de marca.

### ***2.3.3 Criação de Marca Pessoal***

A marca pessoal desencadeou uma abordagem nova de valorização do indivíduo (Pagis & Ailon, 2017) desafiando-o a descobrir e desenvolver as suas qualidades únicas (Lair et al., 2005), num criar e recriar constantes que vai construindo a sua unicidade (Gershon, 2014). No entanto, este processo de autodescoberta e autoavaliação contínuas não são um caminho fácil para a maioria dos indivíduos que diante do desafio de clarificar quem são e como querem ser percebidos, preferem não o fazer (Gad, 2001). Alcançar a sua marca pessoal depende da imersão do indivíduo (Vallas & Cummins, 2015) à qual é inerente a sua flexibilidade: um fenómeno sociopsicológico que reconhece os indivíduos como seres reflexivos (Wee & Brooks, 2010; Gershon, 2014). Este processo culmina em conhecimento valioso passível de ser convertido numa identidade singular. A marca pessoal é assim um processo evolutivo através do qual o indivíduo negocia a sua proposta de valor (Lair et al., 2005).

McNally e Speak (2001) defendem que a criação da marca pessoal implica:

- a) Escrever 3 palavras ou frases que sintetizem a essência do indivíduo;
- b) Identificar os princípios e valores que o indivíduo defende;
- c) Identificar as principais áreas e competências do indivíduo;
- d) Definir o estilo do indivíduo.

Gall (2012) defende que a criação da marca pessoal implica:

- e) Compreender como é que o indivíduo é visto pelos outros;
- f) Fazer aquilo no qual o indivíduo é bom;
- g) O indivíduo ser bom no que faz;
- h) O indivíduo pensar a longo-prazo;
- i) O indivíduo perceber qual o público-alvo da sua mensagem;
- j) Construir a mensagem;
- k) Estabelecer relacionamentos.

Pagis e Ailon (2017) defendem que a criação da marca pessoal implica:

- l) Unicidade: refere-se ao incomparável, ao autêntico;

- m) Amizade: refere-se à tentativa de empatizar, mais além da vertente profissional;
- n) Realidade: refere-se à verdade.

Vallas e Christin (2018) defendem que a criação da marca pessoal implica:

- o) Definir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do indivíduo;
- p) Definir o manifesto de marca pessoal; apresentação curta da proposta de valor;
- q) Treinar e testar o manifesto de marca pessoal.

A complementaridade das visões supracitadas permite conceber uma Plataforma de Marca que inicia com a Criação da Marca Pessoal (vide Figura 6). Nesta primeira etapa, o indivíduo tem a oportunidade de estruturar a sua proposta de valor por meio da resposta às questões colocadas. Ao alcançar dadas conclusões, o indivíduo começa a uniformizar essa proposta de valor aliando identidade e narrativa para chegar com assertividade ao recrutador.

**Figura 6**

*Diagrama da Plataforma de Marca Pessoal – Criação de Marca Pessoal*



#### **1. Definição da Proposta de Valor**

- O que é único e distinguível sobre mim?
- Quais são os valores com que me identifico?
- Quais são as minhas áreas de especialidade?
- Quais são as minhas competências chave nessas áreas?
- Que empresas são o meu público alvo?

---

#### **2. Uniformização da Proposta de Valor**

- Construir apresentação baseada nas respostas obtidas.
- Partilhar apresentação com as empresas alvo.
- Adequar apresentação ao discurso com as empresas alvo.

*Fonte: Investigadora com base na revisão de literatura*

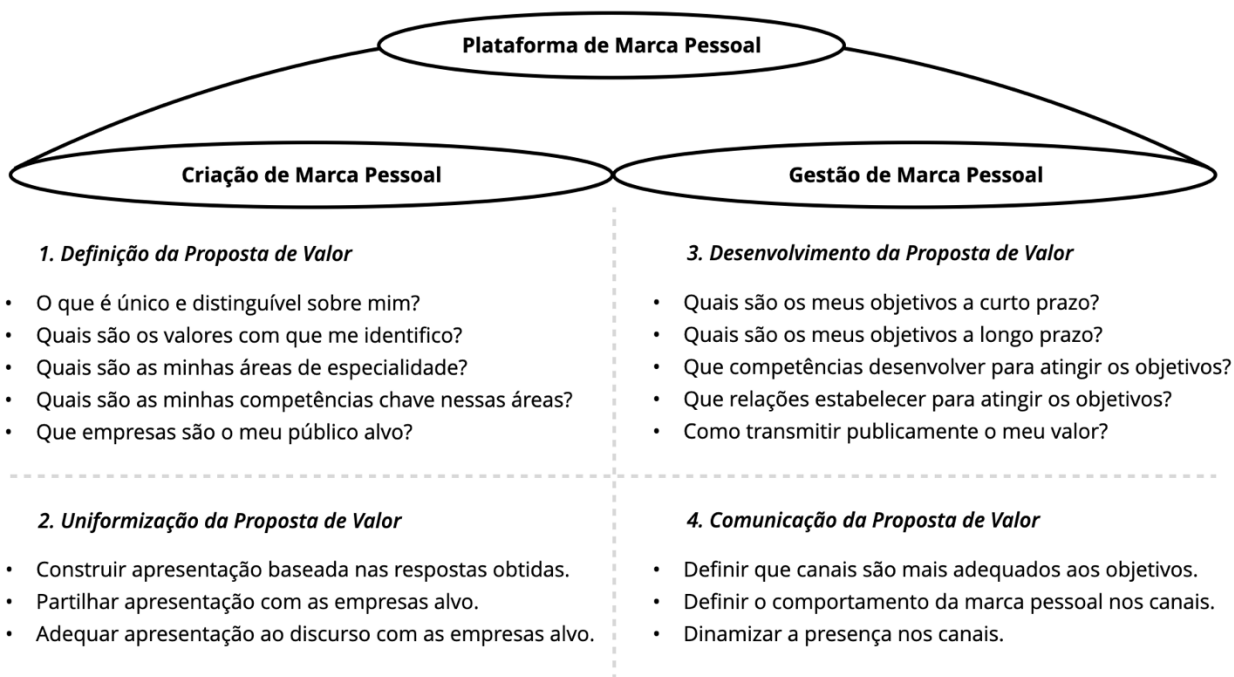
### 2.3.4 *Gestão de Marca Pessoal*

No que respeita à manutenção da sua marca pessoal é esperado que o indivíduo demonstre que está constantemente a investir em si mesmo (Wee & Brooks, 2010; Gall, 2012). A gestão da marca pessoal do indivíduo interfere diretamente com as suas relações interpessoais através das quais este tem a oportunidade de causar boa impressão e proporcionar uma experiência nos outros (Cameron, 2000; Wee & Brooks, 2010); trata-se do conceito Personalização Sintética. De acordo com Erving Goffman, o indivíduo molda a sua imagem na consideração dos outros através das suas relações pessoais e profissionais (Schlenker & Leary, 1982; Merunková & Slerka, 2019). Foi Goffman quem o fundamentou com a criação da Teoria da Autoapresentação em 1956. Goffman teceu uma analogia com a dramaturgia por, à semelhança de no teatro, também na vida real, o personagem por meio de emoções e sentimentos conduzir a sua audiência (Merunková & Slerka, 2019). Este comportamento humano está ligado ao conceito de Gestão de Imagem, que diz ainda que o indivíduo tem uma versão privada e outra pública, ou seja, como se comporta na sua vida íntima e na sua vida social, respetivamente (Schlenker & Leary, 1982; Baumeister & Leary, 1995). A Teoria da Autoapresentação e os conceitos de Personalização Sintética e de Gestão de Imagem viram o seu sentido expandido pelas redes sociais que são um novo espaço de interação social possibilitado pela tecnologia (Merunková & Slerka, 2019). Três quartos dos utilizadores do Facebook (total de 1.500 milhões de utilizadores em 2019 e 2.900 milhões em 2022) acedem todos os dias à plataforma, o que deixa clara a relevância deste espaço *online* (Merunková & Slerka, 2019). No entanto, ainda que os indivíduos estejam já familiarizados com a dinâmica das redes sociais e procurem mostrar nelas o seu melhor (Merunková & Slerka, 2019) não existe ainda uma consciência generalizada que a forma como se comportam nas redes sociais alimenta a imagem que os outros têm de si, contribuindo assim positiva ou negativamente para a sua marca pessoal (Merunková & Slerka, 2019). As redes sociais têm, inevitavelmente, vindo a contribuir para a democratização da marca pessoal. É interessante evocar tanto a visão de Wernick (1991) como de Bourdieu e Wacquant (1992). Por um lado, Wernick (1991) entende a promoção do indivíduo como uma forma de comunicação social que exige do indivíduo uma grande dedicação por estar sempre sob o olhar atento dos outros indivíduos; especialmente nas redes sociais que o expõem como nunca. Bourdieu e Wacquant (1992) veem o indivíduo como capital social, o que lhe permite conquistar

uma posição vantajosa à medida que vai escalando as relações que estabelece rumo aos seus objetivos. Neste sentido, McNally e Speak (2001) acrescentam a habilidade do indivíduo de se colocar ao serviço dos outros para ser reconhecido como uma relação vantajosa. É assim que o valor da marca pessoal aumenta pois é-lhe associada uma promessa que deverá ser coerente e consistente para ser bem sucedida (McNally & Speak, 2001). Depois, cabe ao indivíduo medir o nível do proveito que as suas ações geram para a sua vida (McNally & Speak, 2001). No contexto específico do recrutamento *online*, os recrutadores fazem uso das redes sociais quando estão a avaliar os candidatos com o intuito de obter mais informação sobre os indivíduos e mais segurança na tomada de decisão (Gershon, 2014; Watson, 2019). Sabendo disto, os indivíduos profissionalmente mais ativos têm vindo a construir o seu perfil com vista a projetar uma imagem unificada entre os conteúdos publicados, partilhados e comentados nas redes (Silvio, 2010). Mesmo os profissionais mais resistentes à marca pessoal descrevem que na sua procura por trabalho tentam criar mais presença *online*, segundo apuraram Vallas e Cummins (2015).

**Figura 7**

*Diagrama da Plataforma de Marca Pessoal - Gestão de Marca Pessoal*



Fonte: Investigadora com base na revisão de literatura

Ambos os módulos da Plataforma de Marca Pessoal, Criação de Marca Pessoal e Gestão de Marca Pessoal (vide Figura 7), exigem o compromisso contínuo do indivíduo para se demonstrarem frutíferos uma vez que é responsabilidade do próprio fazer evoluir a sua marca pessoal (Vallas & Cummins, 2015). A Plataforma de Marca Pessoal proposta pode alimentar a construção do *curriculum vitae* como apoiar o profissional na etapa da entrevista.

### 2.3.5 Unicidade

Os indivíduos, ainda que seres sociais, procuram sentir-se especiais e distintos dos demais; é intitulado de Necessidade de Unicidade (NdU) (Schumpe & Erb, 2015). Os estudos empíricos em torno da Teoria da Unicidade (Snyder & Fromkin, 1977) revelam que os indivíduos não só se preocupam em diferenciar-se nos seus grupos sociais, como constroem e zelam pela sua unicidade (Vignoles et al., 2000; Tian et al., 2001). A Teoria da Unicidade relaciona-se com a Teoria da Comparação Social (Festinger, 1954) que defende que os indivíduos se comparam a outros com quem partilham de uma identidade social o que, por sua vez, eleva a sua NdU (Abosag et al., 2020). Mas, existem indivíduos com mais NdU do que outros e momentos nos quais a NdU é maior do que em outros (Snyder & Fromkin, 1977; Schumpe & Erb, 2015; Abosag et al., 2020). Por outro lado, é considerado existir um nível ideal de NdU, como apontado primeiro por Snyder e Fromkin (1977) e reforçado posteriormente por Schumpe e Erb (2015, p. 1): “... *humans feel unpleasant when they experience too much or too little similarity to others. Instead, a moderate degree of uniqueness promises the most positive emotional outcome.*”. Um grau muito elevado ou muito diminuto de similitude entre indivíduos tende a conduzir a reações emocionais negativas e a uma mudança comportamental dos próprios, foi esta a evidência empírica encontrada por Snyder e Fromkin (1977) nas suas investigações através da escala desenvolvida pelos investigadores para medirem a NdU dos indivíduos. Por sua vez, Tian et al. (2001) desenvolveram uma outra escala – *Consumer Need for Uniqueness Scale* – para medir a NdU dos indivíduos no contexto específico do consumo dado que se foi percebendo que indivíduos com mais NdU revelam preferência por produtos inovadores e personalizados (Schumpe & Erb, 2015). Por outro lado, as redes sociais estabeleceram-se como um espaço *online* de expressão de unicidade (Krämer & Winter, 2008; Underwood et al., 2011).

No entanto, segundo Abosag et al. (2020), começam a gerar insatisfação nos indivíduos por estes já não sentirem a sua NdU devidamente atendida (Abosag et al., 2020).

A literatura diz-nos também que indivíduos percebidos e considerados únicos são tratados de forma privilegiada comparativamente aos indivíduos percebidos e considerados convencionais (Roulin et al., 2011). Assim, no âmbito do recrutamento e seleção, Roulin et al. (2011) verificaram nas suas investigações que candidatos capazes de dar respostas únicas às tradicionais questões da entrevista, aumentam as suas chances de serem contratados; chamam-lhe Efeito de Unicidade. Seguindo as mesmas convicções de Brown e Hesketh (2006), Roulin et al. (2011, p. 2) afirmam que *“Independently of applicants’ quality and order of evaluation in the selection process, uniqueness can offer applicants an advantage over their rivals in an increasingly standardized and competitive job market.”* – que complementa a visão de Snyder e Fromkin (1977) quanto à unicidade estar muitas vezes associada a qualidades valorizadas pelas empresas. No entanto, não foi encontrado corpo teórico nos esforços atribuídos à revisão de literatura, sobre a unicidade associada especificamente ao *curriculum vitae*. A tentativa foi feita dado que seria relevante perceber de que modo o *curriculum vitae* poderá construir e reforçar a unicidade dos candidatos ainda antes de qualquer contacto com os recrutadores.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

### 3. Método

#### 3.1 Desenho da Investigação

Esta investigação é de natureza qualitativa. Contudo, a literatura não revela concordância entre os investigadores a respeito do desenho de investigação que deva seguir uma investigação qualitativa (Creswell, 2013). Por isso, no que diz respeito ao desenho da presente investigação, seguiu-se a versão de Creswell (2009, 2013) à qual se fizeram alguns ajustes para melhor responder às suas necessidades específicas. A Tabela 6 serve o propósito de comparar a versão original do desenho de investigação de Creswell (2009, 2013) com o desenho de investigação aqui realizado, esclarecendo em que pontos se correspondem e em quais se diferenciam.

**Tabela 6**

*Comparação entre Desenhos de Investigação*

Categoria / Dimensão / Subdimensão	Creswell, 2009	Proposta
Resumo	-----	X
Introdução	X	X
Problemática	X	X
Propósito; Objetivo	X	X
Pergunta de Investigação	X	X
Estado de Arte	-----	X
Delimitações e Limitações	X	(Introdução e Conclusão)
Revisão de Literatura	(Problemática)	X
Procedimentos; Método	X	X
Características da Investigação	X	X
Assunções Filosóficas	Opcional	X
Estruturas Teóricas	Opcional	X

*(continuação)*

Abordagem Qualitativa	X	X
Participação do Investigador	X	(Introdução)
Procedimentos Recolha de Dados	X	X
Procedimentos Análise de Dados	X	X
Estratégias Validação Descobertas	X	X
Premissas; Modelo	-----	(Resultados)
Estrutura Narrativa	X	N/A
Antecipação de Questões Éticas	X	(Método)
Relevância da Investigação	X	(Introdução e Conclusão)
Resultados Preliminares Teste Piloto	X	X
Resultados Expectáveis	X	N/A
Ensaio	-----	X
Conclusão	-----	X
Referências	-----	X
Anexos	X	X
Guiões de Perguntas	X	X
Observações Recolhidas	X	X
Outra Informação Recolhida	-----	X
Cronograma	X	(Método)
Proposta de Orçamento	X	N/A

---

Fonte: Adaptação de Creswell, 2009, p. 74-75 e Creswell, 2013, p. 61

### 3.2 Características da Investigação

Segundo Creswell (2013), o investigador traz sempre as suas crenças para as investigações qualitativas que por resultarem da sua formação são indissociáveis do indivíduo. Estas crenças manifestam-se através das assunções filosóficas e estruturas teóricas escolhidas para o desenvolvimento da investigação (Creswell, 2013). Denzin e Lincoln (2011) reuniram as

fases de uma investigação qualitativa que revelam as assunções filosóficas e estruturas teóricas:

- a) O investigador como sujeito multicultural;
- b) Paradigmas e perspetivas teóricas;
- c) Estratégias de investigação;
- d) Procedimentos de recolha e análise de dados;
- e) Arte, prática e política de interpretação e avaliação de dados.

Estas fases pretendem compor uma investigação com congruência metodológica (Morse & Richards, 2002; Creswell, 2013). A fase a) foi considerada no ponto “1.5 O Investigador Como Sujeito Multicultural”, a fase b) será apresentada no próximo ponto “3.2.1 Paradigmas e Perspetivas Teóricas”, as fases c) e d) serão integradas no ponto “3.3 Abordagem Qualitativa da Investigação” e a fase e) é transversal ao ponto “3. Método”. Esta distribuição procura a melhor alocação de cada fase para a correta redação da investigação.

### ***3.2.1 Paradigmas e Perspetivas Teóricas***

Segundo Creswell (2013), em métodos qualitativos existem quatro tipologias de assunções filosóficas: *ontológica*, *epistemológica*, *axiológica* e *metodológica* – e duas tipologias de estruturas teóricas: *ciências sociais* e de *justiça social* – que por sua vez têm correntes que lhes são inerentes. As assunções filosóficas e as estruturas teóricas da investigação influenciam a forma como os seus objetivos são abordados (Huff, 2008).

Assim, a assunção filosófica desta investigação é *metodológica* e passa por um *processo indutivo genérico*; significa que a investigação é fortemente moldada pela informação absorvida na recolha dos dados (Creswell, 2013). O detalhe sobre esta assunção filosófica pode ser visto no ponto “3.3 Abordagem Qualitativa da Investigação”. Quanto à estrutura teórica da investigação, pertence às *ciências sociais* e acompanha as correntes do *construtivismo* (Crotty, 1998; Lincoln & Guba, 2000; Mertens, 2005; Schwandt, 2007; Denzin & Lincoln, 2011) e *pragmatismo* (Rorty, 1990; Patton, 1990; Cherryholmes, 1994; Tashakkori & Teddlie, 2010) (vide Tabelas 7 e 8).

**Tabela 7***Características do Construtivismo*

Investigador	Construtivismo
Creswell, 2013	<p>O investigador aceita que o seu contexto pessoal/profissional afete a investigação.</p> <p>O investigador realiza uma interpretação subjetiva das descobertas alcançadas.</p> <p>O investigador centra-se em contextos nos quais o indivíduo vive ou trabalha.</p> <p>O investigador centra-se nos processos de interação entre indivíduos.</p> <p>O investigador centra-se no parecer dos participantes sobre o tema da investigação.</p> <p>O investigador desenvolve uma teoria a partir dos dados obtidos.</p>

*Fonte: Investigadora com base na revisão de literatura*

**Tabela 8***Características do Pragmatismo*

Investigadores	Pragmatismo
Rorty, 1990	O investigador centra-se em contextos sociais, históricos, políticos, entre outros.
Rossmann & Wilson, 1985	O investigador centra-se no objetivo e na pergunta de investigação.
Patton, 1990	O investigador centra-se em oferecer soluções.
Rorty, 1990;	O investigador é livre de escolher os métodos, técnicas e procedimentos.
Rorty, 1990;	O investigador conjuga várias técnicas distintas para a recolha e análise dos dados.
Creswell, 2013	O investigador centra-se nos resultados da investigação.

*Fonte: Investigadora com base na revisão de literatura*

### 3.3 Abordagem Qualitativa da Investigação

Esta investigação exploratória segue um processo indutivo genérico do qual emergiu um modelo que impulsionou a construção da proposta da estrutura alternativa de *curriculum vitae* apresentada no ponto “5. Resultados”. A literatura declara não só a existência de processos

indutivos específicos como são caso disso a Teoria Fundamentada, Fenomenologia, Etnografia, Estudo de Caso (Creswell, 2013), entre outros, como declara a existência de processos indutivos genéricos, não catalogados, que são frequentemente utilizados nas ciências sociais (Pope et al., 2000; Silverman, 2000; Ezzy, 2002; Thomas, 2006). Os processos indutivos genéricos são vistos como mais simples, convenientes e eficientes em comparação a outros, por isso, menos indicados quando o objetivo é chegar a uma nova teoria (Thomas, 2006) para o qual se deverá recorrer à Teoria Fundamentada. No entanto, a flexibilidade dos processos indutivos genéricos foi considerada uma mais-valia para a realização desta investigação que procurou a maior liberdade exploratória possível para alcançar um resultado original. Para diferenciar os processos indutivos genéricos da Teoria Fundamentada é apresentada a Tabela 9.

**Tabela 9**

*Comparação entre a Teoria Fundamentada e o Processo Indutivo Genérico*

	<i>General Inductive Approach</i>	<i>Grounded Theory</i>
<i>Analytic strategies and questions</i>	<i>What are the core meanings evident in the text, relevant to evaluation or research objectives?</i>	<i>To generate or discover theory using open and axial coding and theoretical sampling</i>
<i>Outcome of analysis</i>	<i>Themes or categories most relevant to research objectives identified</i>	<i>A theory that includes themes or categories</i>
<i>Presentation of findings</i>	<i>Description of most important themes</i>	<i>Description of theory that includes core themes</i>

*Fonte: Thomas (2006, p. 241)*

Reforça-se o distanciamento entre o processo indutivo genérico aqui aplicado da Teoria Fundamentada uma vez que nesta investigação:

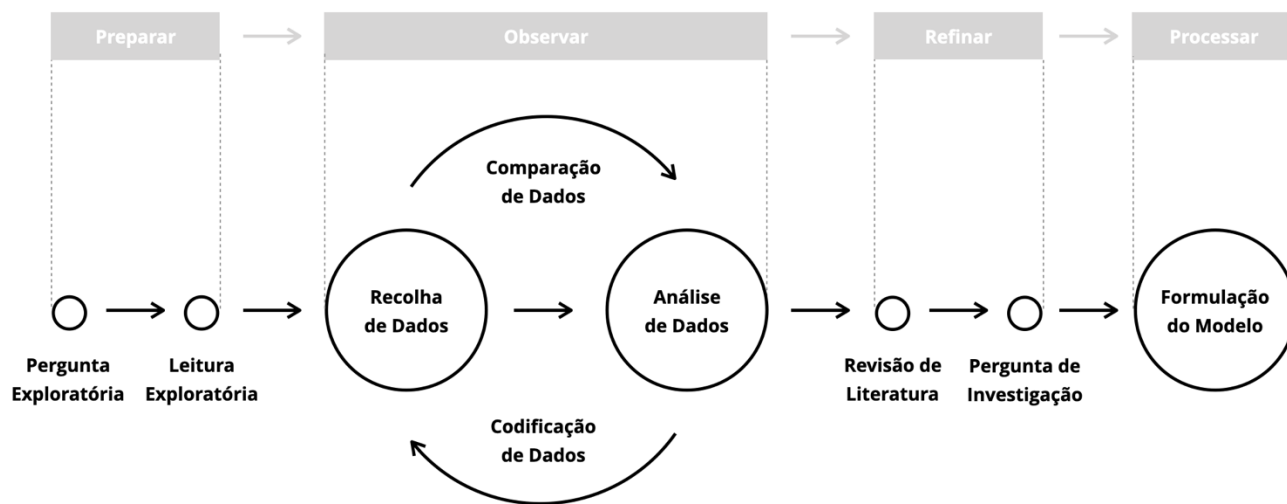
- a) Não foram entrevistados apenas uma tipologia de participantes mas várias tipologias;
- b) A recolha de dados não se deu no âmbito do processo de recrutamento nem no contexto organizacional que lhe é inerente mas sim num âmbito e contexto externos;
- c) Não foram concebidas nem levadas a teste ideias concretas (formuladas a partir dos dados recolhidos nas entrevistas) para apurar e/ou reforçar uma teoria mas sim exploradas ramificações (na ronda de entrevistas seguinte) da informação obtida (na ronda de entrevistas anterior) para diversificar os dados ao dispor desta investigação;

- d) Não foi sendo construído e contrastado progressivamente o resultado dos dados mas sim interpretado o resultado total de todos os dados recolhidos;
- e) E, não foi escolhida uma categoria concreta de dados para ser a propulsora de uma teoria mas sim formulados entendimentos que originaram um modelo teórico.

A abordagem indutiva genérica é um processo sistemático de recolha e análise de dados em bruto. Na sua essência, caracteriza-a a retroação entre o trabalho empírico e teórico para se fazerem emergir novos conceitos e modelos sem as restrições inerentes às metodologias estruturadas (Thomas, 2006). Assim, foram consagradas no processo indutivo genérico aqui aplicado etapas empíricas (Observar) e teóricas (Preparar, Refinar e Processar) (vide Figura 8).

**Figura 8**

*Processo Indutivo Genérico da Investigação*

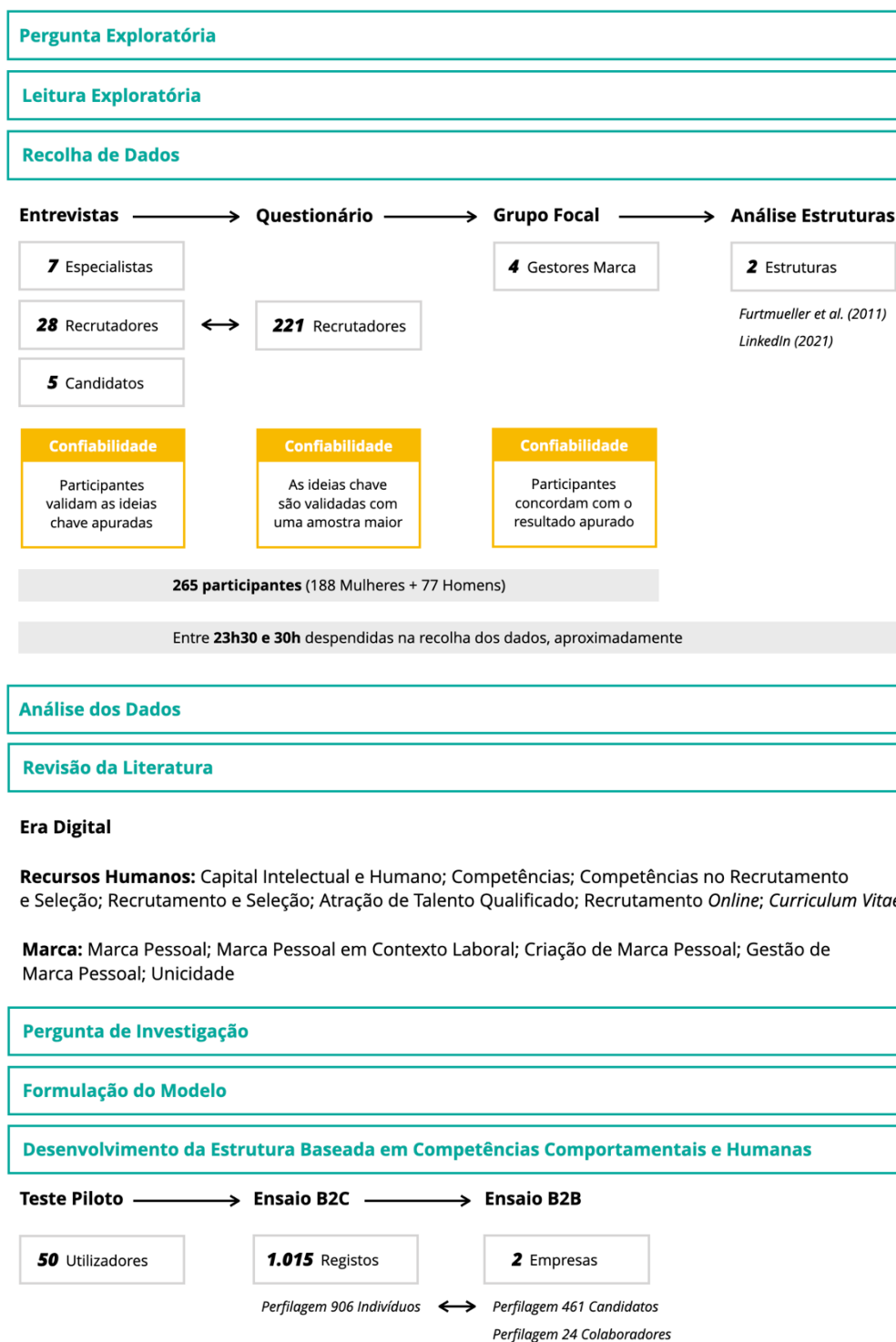


*Fonte: Investigadora*

Trata-se de um processo que, até convergir na formulação do modelo, diverge tanto quanto possível na leitura, recolha e análise dos dados para abrir o maior número de vias, ligações e possibilidades. O modelo teórico alcançado torna-se assim no raciocínio central da investigação onde é alicerçada a proposta da estrutura alternativa de *curriculum vitae*.

Figura 9

Técnicas, Participantes, Conceitos, Atividades do Processo Indutivo Genérico

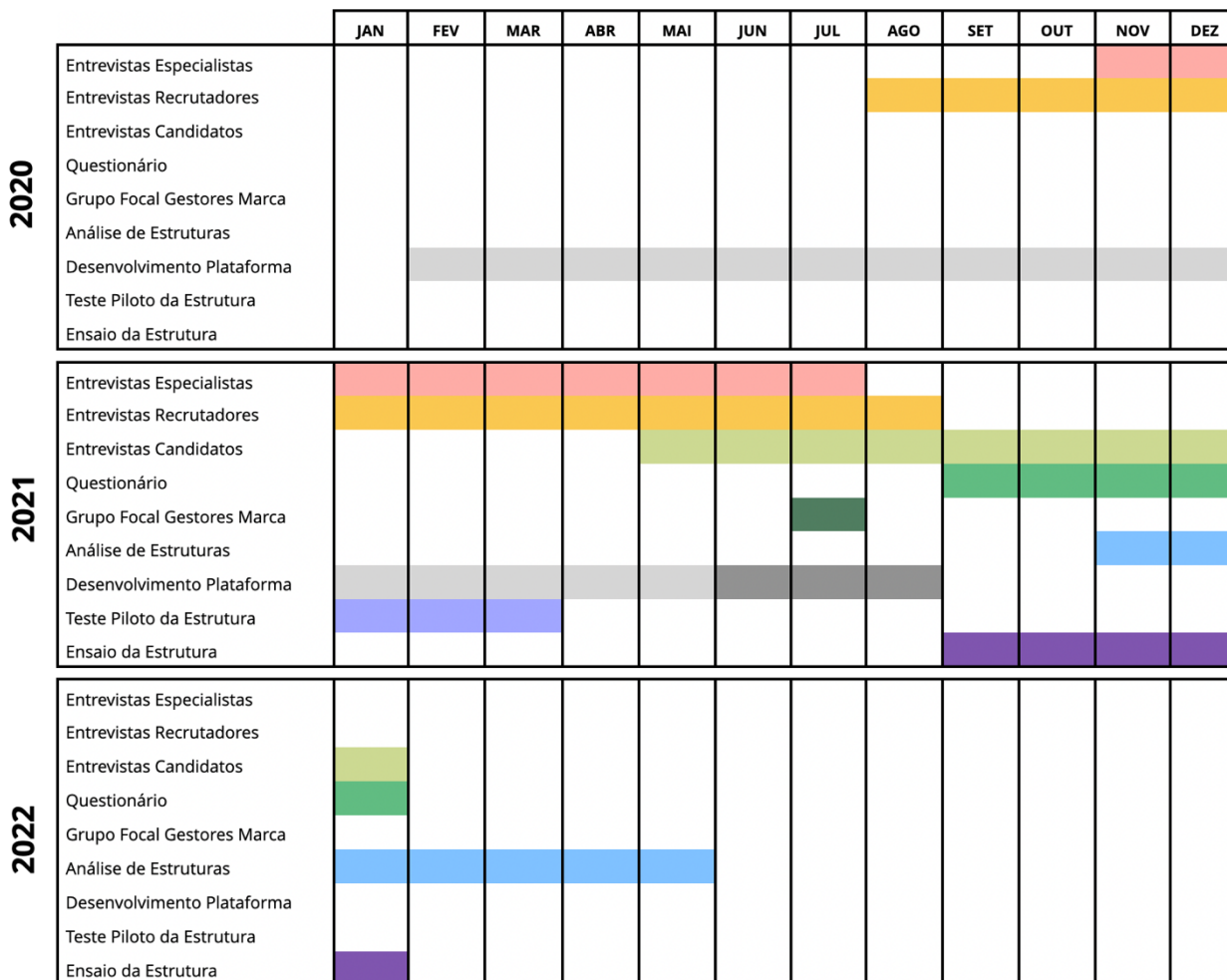


Fonte: Investigadora

As etapas do processo indutivo genérico apresentado na Figura 8 são complementadas pela Figura 9 que acrescenta que técnicas, participantes, conceitos e atividades estão subjacentes à realização da presente investigação. Pretende-se assim que a Figura 9 atue como uma síntese visual completa da estrutura da investigação. Por sua vez, a Figura 10 regista o cronograma das atividades realizadas. No cronograma foi contemplado ainda o período de desenvolvimento da infraestrutura tecnológica da plataforma digital (interface e usabilidade) criada para testar a Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas que é apresentada no ponto “5. Resultados”.

**Figura 10**

*Cronograma da Realização das Atividades da Investigação*



Fonte: Investigadora

Por sua vez, para revelar a relação existente entre as atividades realizadas, a pergunta de investigação e os objetivos a investigação foi concebida a Tabela 10 apresentada abaixo.

**Tabela 10**

*Relação entre as Atividades, Pergunta de Investigação e Objetivos*

Metodologia	Q1	Q1a	Q1b	O1	O2
Entrevistas aos Especialistas	X			X	
Entrevistas aos Recrutadores	X	X	X	X	X
Entrevistas aos Candidatos	X	X	X	X	X
Questionário aos Recrutadores	X	X	X	X	
Grupo Focal aos Gestores de Marca	X			X	
Análise de Estruturas Curriculares	X	X	X	X	X
Criação da Nova Estrutura Curricular			X		X
Teste Piloto da Nova Estrutura Curricular			X		X
Ensaio da Nova Estrutura Curricular			X		X

*Fonte: Investigadora*

Cada etapa do processo indutivo genérico apresentado na Figura 8 é agora detalhada para um claro e completo entendimento do trabalho realizado.

### ***3.3.1 Pergunta de Investigação***

O processo indutivo genérico seguido iniciou com um esboço de pergunta de partida, a qual se intitulou de *pergunta exploratória*, que conduziu a seleção das primeiras obras para leitura. Esta pergunta foi melhorada pela revisão de literatura e pela recolha e análise dos dados numa lógica de enriquecimento contínuo. A pergunta foi refinada até enunciar o objetivo da investigação de forma concisa e precisa tendo sido assumida como a oficial pergunta

de investigação quando foi capaz de inculcar clareza e unidade à investigação (Creswell, 2013).

A pergunta exploratória com a qual arrancou esta investigação foi: *O formato atual de curriculum vitae é capaz de projetar com clareza as singularidades do candidato? O formato atual de curriculum vitae é efetivo para a realização de uma triagem curricular ágil e adequada dos candidatos por parte dos recrutadores?* – que evoluiu para a pergunta vista no ponto “1.3 Pergunta de Investigação”.

### 3.3.2 Revisão de Literatura

A ação de fio condutor da pergunta exploratória possibilitou iniciar a revisão de literatura com uma leitura que privilegiou a familiarização com o conhecimento existente, numa abordagem transversal e diversificada que, por sua vez, inspirou a reflexão e a preparação da recolha dos dados (Sauvayre, 2013). Só após a recolha e análise dos dados, com a leitura de muitas outras obras, foi colmatado o corpo teórico que sustenta o conhecimento apreendido na recolha e análise dos dados (Creswell, 2013). Esta investigação aborda uma lacuna do mundo real que é também identificada na revisão de literatura. Assim, as entrevistas completaram as leituras e as leituras completaram as entrevistas. As obras mais relevantes para a investigação são as indicadas na Tabela 11.

**Tabela 11**

#### *Principais Obras Científicas da Investigação*

Ano	Investigadores	Título	Obras Científicas	Quadrante
2009	Sylva & Mol	<i>E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system.</i>	International Journal of Selection and Assessment	Q2
2011	Furtmueller et al.	<i>Managing recruitment and selection in the digital age: E-HRM and resumes.</i>	Human Systems Management	Q2
2013	John W. Creswell	<i>Qualitative inquiry &amp; research design: Choosing among five approaches.</i>	SAGE Publications, Inc.	N/A

(continuação)

2017	Waung et al.	<i>Impression management use in resumes and cover letters.</i>	Journal of Business and Psychology	Q1
2018	Hendarman & Cantner	<i>Soft skills, hard skills, and individual innovativeness.</i>	Eurasian Business Review	Q1
2019	Woods et al.	<i>Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges.</i>	European Journal of Work and Organizational Psychology	Q1
2021	Potočnik et al.	<i>Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges, and future opportunities.</i>	European Journal of Work and Organizational Psychology	Q1

Fonte: Investigadora

### 3.3.3 Recolha de Dados

Um investigador que recorre aos métodos qualitativos tende a utilizar múltiplas técnicas para realizar a recolha de dados (Creswell, 2013). Contudo, para levar a cabo as técnicas eleitas, por norma, não utiliza instrumentos e/ou materiais desenvolvidos por outros investigadores mas desenvolvidos por si (Creswell, 2013). Assim, a dinâmica da recolha de dados aqui realizada foi definida pela investigadora com uma função heurística e sob o enquadramento das então pergunta e revisão exploratórias. As técnicas utilizadas para a recolha de dados foram:

- a) Entrevista;
- b) Questionário;
- c) Grupo focal;
- d) Análise;
- e) Teste piloto;
- f) Ensaio.

As técnicas aplicadas decorreram todas elas em formato *online* (exceto uma das partes do ensaio) sendo que há já constância de investigações qualitativas realizadas inteiramente *online* (Creswell, 2013). A recolha de dados *online* tem associadas várias vantagens, nomeadamente:

- g) Maior economia de custos na organização das atividades (Creswell, 2013);

- h) Maior flexibilidade de tempo e espaço para os participantes (Creswell, 2013);
- i) Um ambiente de maior segurança e conforto para os participantes (Nicholas et al., 2010).

Quanto aos participantes escolhidos para a recolha de dados da investigação são peritos (especialistas, recrutadores e gestores marca), testemunhas privilegiadas (recrutadores e candidatos) e o público-alvo da própria investigação (especialistas, recrutadores e candidatos). Os participantes com características específicas, como são caso disso os especialistas, recrutadores, gestores de marca e candidatos, possibilitam perspectivas complementares do problema em estudo; intitulada *amostragem de variação máxima* (Creswell, 2013). Todos os especialistas, gestores de marca, os dois primeiros recrutadores entrevistados e os participantes do teste piloto, são de fácil acesso à investigadora, o que ajudou na recolha de dados; intitulada *amostragem de conveniência* (Nicholls, 2009; Creswell, 2013). Por sua vez, todos os recrutadores entrevistados que se seguiram aos dois primeiros recrutadores foram recomendados por estes; intitulada *amostragem por bola de neve* (Gonçalves et al., 2021). Do mesmo modo, a empresa externa com quem se realizou uma das partes do ensaio, chegou através de um dos recrutadores entrevistados. Finalmente, todos os utilizadores da plataforma que participaram no ensaio eram desconhecidos da investigadora e dos participantes anteriores.

Se as técnicas de recolha de dados: entrevista, questionário, grupo focal e análise das estruturas curriculares – auxiliaram o desenvolvimento da proposta de Modelo de Triagem Curricular Baseado nas Competências Comportamentais e Humanas e Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas, as técnicas de recolha de dados: teste piloto e ensaio – serviram para validar respetivos modelo e estrutura. Os dados podem ser conhecidos no ponto “4. Recolha e Análise dos Dados” e os resultados no ponto “5. Resultados”.

### ***3.3.3.1 Procedimentos da Recolha de Dados das Entrevistas***

Na recolha de dados realizada houve uma predominância de entrevistas exploratórias para reunir uma amplitude de entendimentos e pistas. A relevância das entrevistas em

investigações qualitativas é apontada por vários investigadores (Fuller, 2000; De Fina & Perrino, 2011; Creswell, 2013; Barrett & Twycross, 2018) sendo que existem entrevistas estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Nicholls, 2009). Nesta investigação, as entrevistas feitas tanto aos especialistas como aos recrutadores e candidatos foram semiestruturadas. Assim, previamente, foi definido um guião com um número limitado de perguntas e uma ordem inerente à sua colocação, deixando margem para se explorarem as questões para lá do seu foco primordial; as questões são assim consideradas abertas e não-diretivas (Brinkmann & Kvale, 2005). Ou seja, as entrevistas foram determinadas pela investigadora e os seus objetivos estão alinhados com os objetivos da investigação, no entanto, foi dada grande liberdade de resposta aos entrevistados (Rogers, 1942). Na interação com os participantes, a investigadora só interveio para lançar as questões, recentrar os participantes no caso de se afastarem do tema e para apelar ao aprofundar de algum aspeto concreto das respostas fornecidas (Creswell, 2013).

Não foi gravado áudio nem imagem dos participantes durante a entrevista com o intuito de diminuir a quantidade de informação pessoal sob responsabilidade e de não inviabilizar a participação dos entrevistados, atualmente mais sensibilizados para a proteção dos seus dados. A investigadora optou por uma abordagem que segue as boas práticas da *minimização de dados*: *“The principle of “data minimisation” means that a data controller should limit the collection of personal information to what is directly relevant and necessary to accomplish a specified purpose. They should also retain the data only for as long as is necessary to fulfil that purpose.”* – pode ler-se no *European Data Protection Supervisor*. Por esta razão, a investigadora fez a anotação exhaustiva das ideias chave recolhidas nas entrevistas com os participantes num ficheiro Notes. Depois de cada entrevista, as anotações foram passadas a limpo para um ficheiro Keynote, convertido em PDF, e enviadas por correio eletrónico aos respetivos participantes para sua validação. Deste modo, existe o consentimento escrito de todos os participantes face à informação passível de ser utilizada para o desenvolvimento desta investigação.

### ***3.3.3.1.1 Entrevistas aos Especialistas***

A técnica de entrevista requer uma preparação prévia à sua realização dado que, para ser

proveitosa, deve dar resposta a objetivos específicos. Nesse sentido, definiram-se dois objetivos para a entrevista aos especialistas: prever a conjuntura tecnológica, económica e social da década 2020-2030 identificando os seus principais riscos e desafios; e, ainda, prever os contornos de uma captação e retenção de talento qualificadas para a década 2020-2030. Com a definição destes dois objetivos pretende-se que a Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas proposta no ponto “5. Resultados” seja consciente do mercado de trabalho onde se irá inserir e do problema que pretende ajudar a solucionar.

A entrevista foi realizada a 7 especialistas, 2 mulheres e 5 homens entre os 43 e os 66 anos. Estima-se um total de tempo dedicado à entrevista dos especialistas entre 3h30 e 4h30. Ao dia das entrevistas, os participantes estavam nas organizações: YDreams Group, 42 Lisboa, Mobile World Capital Barcelona, TagusPark, B Lab Portugal, UNESCO e Adecco. Para se verificarem elegíveis para esta entrevista os participantes tinham de cumprir os critérios:

- a) Ser o líder da empresa/entidade em questão e/ou estar a liderar uma unidade vital de dita empresa/entidade. Por outras palavras, apresentar um perfil executivo: presidente, diretor geral, diretor de área ou representante nacional oficial da empresa/entidade/unidade.
- b) Pertencer a uma empresa/entidade com presença e/ou expressão a nível global.
- c) Ter realizado um Doutoramento.

Os participantes foram convidados para a entrevista por correio eletrónico onde lhes foi dado um breve contexto sobre a investigação, os contornos gerais da entrevista e informados da confidencialidade da sua participação. Contudo, todos eles permitiram revelar as suas identidades aquando do convite do participante seguinte para ajudar a aumentar a qualidade do resultado da presente investigação. As entrevistas foram agendadas pela disponibilidade dos participantes e decorreram entre Novembro de 2020 e Julho de 2021. As entrevistas tomaram 30-40 minutos e aconteceram por video conferência, individualmente. O guião da entrevista foi definido 4 semanas antes da sua realização e revisto pela investigadora na semana antecedente à sua realização. A entrevista aos especialistas foi assim composta por um total de duas questões abertas; a primeira, centrada na caracterização do contexto geral da década

de 2020-2030 e a segunda no âmbito específico da aquisição e retenção de talento. A primeira pergunta colocada foi: *Na sua opinião, quais serão os principais eventos tecnológicos, económicos e sociais expectáveis para a década 2020-2030 bem como os seus principais riscos e desafios?* A segunda pergunta colocada foi: *Na sua opinião, como é que as empresas deverão abordar a aquisição e retenção de talento na década 2020-2030?*

### **3.3.3.1.2 Entrevistas aos Recrutadores**

A técnica de entrevista requer uma preparação prévia à sua realização dado que, para ser proveitosa, deve dar resposta a objetivos específicos. Nesse sentido, os objetivos da entrevista aos recrutadores foram: indagar sobre a relação dos mesmos com o processo de recrutamento *online*; entender as particularidades e necessidades específicas do recrutamento de perfis de negócio e de perfis de tecnologia; apurar o papel do *curriculum vitae* atualmente no recrutamento *online*; auscultar a relevância atribuída às competências técnicas e às competências comportamentais no recrutamento e seleção de candidatos; conhecer as principais práticas e ferramentas usadas no recrutamento *online*; sondar sobre a taxa de rotatividade dos colaboradores nas empresas; e, caracterizar as novas gerações nas empresas. Foi, deste modo, intenção assegurar que a nova Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas proposta no ponto “5. Resultados” é consciente do mercado de trabalho onde se irá inserir e do problema que pretende ajudar a solucionar.

A entrevista foi realizada a 28 recrutadores, 18 mulheres e 10 homens entre os 24 e os 37 anos. Estima-se um total de tempo dedicado à entrevista dos recrutadores entre 14h00 e 18h00. Ao dia das entrevistas, os recrutadores estavam nas empresas: Majorel, Siemens, Michael Page, Santa Casa da Misericórdia, Salsify, Vodafone, Affinity, Harpoon, Universidade Europeia, Outsystems, Sumol+Compal, Celfocus, Novabase, Fujitsu, Talkdesk, SaltPay, OLX Group, Accenture, Noesis, Farfetch, Imaginary Cloud, Hexis Technology Hub e Lojas Francas de Portugal. Dos participantes, 4 são oriundos da mesma empresa e 24 provêm de empresas distintas. Para estarem elegíveis para a entrevista os participantes tinham de cumprir os critérios:

- a) Ser e/ou estar responsáveis pelos processos de recrutamento da sua empresa;

b) Ou, ser e/ou estar responsáveis por recrutar para as empresas clientes (agência).

Ainda que tenham sido realizadas 2 entrevistas a recrutadores com atividade profissional no contexto de Agência de Recursos Humanos, o foco da investigação recai sobre o recrutamento que tem em vista suprir as necessidades de talento da própria empresa empregadora. Os dados recolhidos referentes ao contexto de agência não serão partilhados pois serviram única e exclusivamente para, por comparação, fortalecer as aprendizagens sobre o contexto de recrutamento e seleção para a própria empresa empregadora.

Os participantes foram convidados para a entrevista por mensagem privada onde lhes foi dado um breve contexto sobre a investigação, os contornos gerais da entrevista e informados da confidencialidade da sua participação. As entrevistas foram agendadas consoante a disponibilidade dos participantes e decorreram entre Agosto de 2020 e Agosto de 2021. As entrevistas tomaram 30-40 minutos e aconteceram por video conferência, individualmente. O guião de perguntas da primeira ronda de entrevistas foi definido 4 semanas antes da sua realização e revisto pela investigadora na semana antecedente à sua realização. A entrevista aos recrutadores foi composta por um total de 4 rondas sendo que o número de questões expostas aos recrutadores variou de ronda para ronda. No final de cada ronda, o guião de perguntas da ronda seguinte foi definido consoante as respostas obtidas na ronda anterior. A saturação de respostas que se começava a sentir a cada 5 entrevistas ditou um guião dinâmico para se absorver informação diversificada. Isto significa que a cada 5 entrevistas começava a constatar-se muitas respostas semelhantes e sendo que o foco de uma investigação exploratória é ampliar o leque de possibilidades, não faz sentido a acumulação de respostas idênticas. Deste modo, estipulou-se imediatamente na primeira ronda de entrevistas, quando se começou a sentir a primeira saturação de respostas, que cada ronda seria composta por 7 entrevistas e que seriam realizadas as rondas necessárias para se cobrir os objetivos estipulados para este exercício; o que culminou em 4 rondas de entrevista. De acordo com Creswell (2013), nas investigações qualitativas as fontes de informação, processos e dinâmicas da recolha de dados podem ir-se alterando assim o investigador considere pertinente. No total realizaram-se 19 questões aos recrutadores ao longo das 4 rondas de entrevista. As rondas foram as indicadas em baixo

e as questões colocadas em cada ronda podem ser vistas no Anexo I:

- c) Ronda 1 – Processo de recrutamento *online* – 1 pergunta;
- d) Ronda 2 – Processo de recrutamento *online* – 8 perguntas;
- e) Ronda 3 – Processo de recrutamento *online* – 4 perguntas;
- f) Ronda 4 – Processo de recrutamento *online* – 6 perguntas.

Os participantes da primeira ronda de entrevistas são: oriundos de 3 empresas tecnológicas, 1 empresa social, 1 empresa de serviços de recursos humanos; 2 licenciados e 5 mestres nas áreas de Recursos Humanos, Psicologia, Gestão, Antropologia, Comunicação, Sociologia e Turismo; 2 recrutam perfis de negócio e 5 recrutam perfis de tecnologia; 1 recruta para empresas clientes do seu empregador e 6 participantes recrutam para a sua empresa empregadora. Importa acrescentar ainda que 4 dos participantes são mulheres e 3 são homens entre os 29 e os 32 anos. O guião de perguntas da Ronda 1 pode ser consultado no Anexo I.

Os participantes da segunda ronda de entrevistas são: oriundos de 3 empresas tecnológicas, 1 empresa de retalho, 1 empresa de educação, 1 empresa de recursos humanos e 1 empresa de bens de consumo; 4 são licenciados e 3 são mestres em Recursos Humanos, Psicologia Organizacional, Psicologia, Gestão, Economia; 4 recrutam perfis de tecnologia e 3 recrutam perfis de negócio; 1 dos participantes recruta para empresas clientes do empregador e 6 recrutam para a sua empresa empregadora. Dos participantes, 5 são mulheres e 2 são homens entre os 27 e os 37 anos. O guião de perguntas da Ronda 2 pode ser consultado no Anexo I.

Os participantes da terceira ronda de entrevistas são: oriundos de 7 empresas tecnológicas; 5 são licenciados e 2 mestres nas áreas de Recursos Humanos, Engenharia Informática, Psicologia Organizacional, Psicologia, Literatura e Engenharia do Ambiente; 7 recrutam perfis de tecnologia; 7 recrutam para a sua empresa empregadora. Importa acrescentar ainda que 3 dos participantes são mulheres e 4 são homens entre os 25 e os 35 anos. O guião de perguntas da Ronda 3 pode ser consultado no Anexo I.

Os participantes da quarta ronda de entrevistas são: oriundos de 7 empresas tecnológicas;

4 são licenciados e 3 mestres em Recursos Humanos, Ciências do Trabalho, Ciências Políticas, Gestão, Direito e Relações Internacionais; 7 recrutam perfis de tecnologia; 7 recrutam para a sua empresa empregadora. Dos participantes, 6 são mulheres e 1 é homem entre os 24 e os 37 anos. O guião de perguntas da Ronda 4 pode ser consultado no Anexo I.

### **3.3.3.1.3 Entrevistas aos Candidatos**

A técnica de entrevista requer uma preparação prévia à sua realização dado que, para ser proveitosa, deve dar resposta a objetivos específicos. Nesse sentido, os objetivos da entrevista aos candidatos foram: apurar a sua relação com o *curriculum vitae*; e, apurar a sua perceção quanto à avaliação das competências realizada pelos recrutadores no processo de recrutamento *online*. Foi assim intenção assegurar que a Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas proposta no ponto “5. Resultados” é consciente do mercado de trabalho onde se irá inserir e do problema que pretende ajudar a solucionar.

A entrevista foi realizada a 5 profissionais, 1 mulher e 4 homens entre os 23 e os 36 anos. Estima-se um total de tempo dedicado à entrevista dos candidatos entre 2h30 e 3h30. Ao dia das entrevistas, os participantes estavam nas empresas: Global International Relocation, NBCC Consulting, Young Network Group, Plot Content Agency e Linkfire. Para se verificarem elegíveis para esta entrevista os participantes tinham de cumprir os critérios:

- a) Ter formação numa área de negócio e/ou tecnologia ou estar em funções em áreas de negócio e/ou tecnologia na sua empresa atual;
- b) Ter frequentado pelo menos um processo de recrutamento *online* nos últimos 3 meses.

Os participantes foram convidados para a entrevista por mensagem privada onde lhes foi dado um breve contexto sobre a investigação, os contornos gerais da entrevista e informados da confidencialidade da sua participação. As entrevistas foram agendadas consoante a disponibilidade dos participantes e decorreram entre Maio de 2021 e Janeiro de 2022. As entrevistas tomaram 30-40 minutos e aconteceram por video conferência, individualmente.

Dos entrevistados, 3 têm perfil de tecnologia e 2 têm perfil de negócio. O guião de perguntas da entrevista foi definido 4 semanas antes da sua realização e revisto pela investigadora na semana antecedente à sua realização. A entrevista aos candidatos foi assim composta por 1 questão aberta. A pergunta colocada foi: *Quais foram as principais dificuldades sentidas nos seus últimos processos de recrutamento online?*

### ***3.3.3.2 Procedimentos da Recolha de Dados do Questionário***

O questionário é considerado pelos investigadores adequado ao levantamento de opiniões e práticas (Bee & Murdoch-Eaton, 2016; Oosterveld et al., 2019) através de questões e afirmações que requerem a resposta, descrição e/ou classificação dos participantes (Oosterveld et al., 2019). O questionário aplicado foi estruturado com perguntas fechadas, construídas a partir das respostas das entrevistas realizadas aos recrutadores, e pretendeu contrastar, clarificar e aprofundar dada informação. Deste modo, entende-se este como sendo um questionário qualitativo e não quantitativo. Podem consultar-se as perguntas realizadas aos recrutadores em entrevista no Anexo I e as perguntas realizadas em questionário no Anexo II para constatar a relação direta entre ambos os guiões. Importa notar que o questionário procurou ser mais completo do que as entrevistas que tiveram a intenção de fazer uma primeira aproximação transversal ao tema para inspirar a estrutura do questionário. No total, o questionário realizado é composto por 45 questões: 93.4% fechadas e 6.6% abertas. Para as questões fechadas foram possibilitadas diferentes tipos de resposta: resposta única (51.1%), resposta múltipla (6.7%), resposta dicotómica (17.8%) e escala de Likert (17.8%). A escala de Likert é a técnica à qual se recorre para perceber experiências subjetivas (Martínez & Yesaved, 2018; Lee & Joo, 2019) e é considerada apresentar um elevado nível de confiabilidade (Infante & Zarate de Lara, 2010). Informação adicional sobre o guião de perguntas do questionário dirigido aos recrutadores pode ser encontrada no Anexo II.

A técnica do questionário requer uma preparação prévia à sua realização dado que, para ser proveitoso, deve dar resposta a objetivos específicos. Nesse sentido, os objetivos definidos para o questionário aos recrutadores foram: caracterizar o perfil dos recrutadores; apurar as

condições laborais dos recrutadores; identificar as principais práticas e ferramentas utilizadas pelos recrutadores na aquisição de talento; identificar as práticas de Recursos Humanos das empresas dos recrutadores inquiridos; apurar a utilidade, percebida e praticada do *curriculum vitae*; auscultar a avaliação das competências técnicas e das competências comportamentais e humanas dos candidatos no processo de recrutamento *online*; e, identificar potenciais tendências no setor dos Recursos Humanos em Portugal. Os entendimentos absorvidos antes nas entrevistas com os recrutadores (28) foram assim confrontados através de um questionário *online* realizado a um número alargado de recrutadores (221) para verificar a confiabilidade das principais ideias captadas nas entrevistas.

O questionário realizado aos recrutadores foi construído no Google Forms, 4 semanas antes da ação ter início. Seguiu-se a sua validação tanto por uma recrutadora como por um especialista em comunicação externos, que asseguraram a pertinência e clareza das questões, respetivamente. O questionário foi ainda revisto pela investigadora na semana antecedente à sua partilha. Depois, procedeu-se ao envio do questionário aos participantes por mensagem privada no LinkedIn onde lhes foi dado um breve contexto sobre a investigação e acesso à hiperligação do questionário. A ação de recolha de informação teve início a 1 de Setembro de 2021 e concluiu a 7 de Janeiro de 2022. Os dados foram tratados nos dias 8 e 9 de Janeiro. No dia 9 de Janeiro os dados já tratados passaram pela revisão de uma Professora de Gestão e Contabilidade externa que conferiu a informação apurada. O relatório do questionário foi enviado para a revista a 10 de Janeiro com o nome “Barómetro de Recursos Humanos 2021” que o publicou na sua primeira edição impressa de 2022.

O questionário *online* foi respondido por um total de 221 recrutadores da primeira linha de empresas nacionais e multinacionais em Portugal, como são exemplo: EDP, Pingo Doce, Lojas Francas de Portugal, Sport Lisboa e Benfica, Olisipo, Neotalent, Landing.Jobs, Farfetch, Talkdesk, Feedzai, Revolut, Salsify, OLX Group, BNP Paribas, Kelly, Randstad, Nestlé, Manpower, Kantar Worldpanel, Vodafone, Mercedes-Benz, Adecco, Multipessoal, Accenture, entre muitas outras. O questionário foi enviado a um total de 891 recrutadores por mensagem privada na rede profissional LinkedIn (62 em Setembro de 2021, 67 em Outubro de 2021, 18 em Novembro de 2021, 148 em Dezembro de 2021 e 596 na primeira semana de Janeiro de 2022)

sendo que a taxa de resposta ao questionário correspondeu a 24%. Para se revelarem elegíveis para responder ao questionário os participantes tinham de cumprir os critérios:

- a) Ser e/ou estar responsáveis pelos processos de recrutamento na sua empresa atual;
- b) Ser e/ou estar responsáveis por recrutar para as suas empresas clientes (agência).

As questões colocadas foram distribuídas em 3 partes articuladas entre si:

- c) Dados demográficos dos participantes – *9 perguntas*
- d) Dados demográficos das empresas dos participantes – *5 perguntas*
- e) Atividades de Recursos Humanos nas empresas dos participantes – *31 perguntas*

O guião de perguntas e os resultados apurados com o questionário realizado aos recrutadores podem ser conhecidos na íntegra no Anexo II, tal como foi disponibilizado à revista.

### ***3.3.3.3 Procedimentos da Recolha de Dados do Grupo Focal***

O grupo focal é uma técnica utilizada em investigações qualitativas (Bateman et al., 2013) que pode ser conjugada com outras técnicas de recolha de dados (Then et al., 2014). O grupo focal é a técnica utilizada para a recolha de conhecimentos, sentimentos, opiniões e experiências sobre um fenómeno ou conceito (Then et al., 2014; Bostan, 2015) junto de vários indivíduos que conversam de forma informal mas fiel ao assunto (Bostan, 2015). O grupo focal é assim utilizado para refinar conceitos ou aprofundar fenómenos pela exploração coletiva de ideias (Then et al., 2014). É uma técnica que, no âmbito das ciências sociais, cada vez mais se desenrola *online* (Stewart & Williams, 2005; Krueger & Casey, 2009; Creswell, 2013).

A técnica de grupo focal requer uma preparação prévia à sua realização dado que, para ser proveitosa, deve dar resposta a objetivos específicos. Nesse sentido, o objetivo central deste grupo focal com gestores de marca foi explorar o conceito Unicidade associando-o ao *curriculum vitae*. Esta intenção prende-se com o facto de não ter sido encontrada literatura que una ambos, unicidade e *curriculum vitae*, e com o facto da aplicação do conceito

da unicidade no *curriculum vitae* poder vir a atuar na diferenciação dos candidatos ainda na fase de triagem curricular do processo de recrutamento *online*. Assim, este exercício serviu para apurar a essência do conceito Unicidade, não pela adição de novas ideias ao conceito mas pela desconstrução do conceito com vista a ampliar o seu valor.

O grupo focal foi realizado com 4 gestores de marca: 2 mulheres e 2 homens entre os 30 e os 35 anos. Os participantes provêm de geografias distintas o que faz com que tenham contextos culturais também eles distintos: El Salvador (GM1), República Dominicana (GM2), Chile (GM3) e Brasil (GM4). Esta diversidade aportou mundivisões distintas à investigação. Os gestores de marca selecionados para o grupo focal têm em comum a realização de uma pós-graduação em Marca em Barcelona, Espanha. À data das entrevistas os participantes estavam nas empresas: UEFA, Warner Bros Discovery, Gensler e Espavet.

Os participantes foram convidados para o grupo focal por mensagem privada onde lhes foi dado um breve contexto sobre a investigação e os contornos gerais da entrevista. A sessão realizou-se por video conferência no dia 31 de Julho de 2021, teve a duração de 1h30 e foi falada em castelhano. A dinâmica da sessão foi definida 4 semanas antes da sua realização e revista pela investigadora na semana antecedente ao acontecimento. A sessão foi composta por 3 partes:

- a) Conceito Escondido;
- b) Conceito Revelado;
- c) Essência do Conceito.

No dia da sessão, antes de iniciar o exercício, foi feita uma breve introdução à investigação e comunicada a estrutura da sessão. Na primeira parte do exercício – Conceito Escondido – foram partilhadas com os participantes três imagens, em simultâneo, e não lhes foram dadas pistas sobre o conceito escondido na interligação das mesmas. Aos participantes foi pedido que encontrassem significados e relações entre as imagens de modo a ir respondendo às questões: O quê? Quem? Como? Quando? e, Onde?. O uso de imagens para promover a reflexão é uma das 4 tipologias de informação consideradas por Creswell (2013) como válidas em investigações qualitativas; intitulada *elicitación de fotos* (Creswell, 2013). As três imagens

foram escolhidas com o intuito de veicular a ação do *curriculum vitae* no processo de recrutamento *online*, nomeadamente:

- d) Projetar o valor diferencial do profissional;
- e) Demonstrar o nível de desenvolvimento do profissional;
- f) Manifestar a intenção na transação do valor do profissional.

Na segunda parte do exercício – Conceito Revelado – foi partilhado um breve vídeo do perfil de LinkedIn da investigadora para introduzir na conversa o âmbito do recrutamento e seleção com foco específico no *curriculum vitae*. A razão para o uso do perfil da investigadora e não outro foi seguir as boas práticas de minimização de dados comentadas antes. Por outras palavras, dada a necessidade de mostrar um perfil de LinkedIn não se viu pertinente assumir responsabilidade pela informação pessoal e profissional de outros indivíduos. Assim, recorreu-se ao perfil de LinkedIn da própria investigadora. Nesta segunda parte do exercício, os gestores de marca tiveram de responder às mesmas questões colocadas antes: O quê? Quem? Como? Quando? e, Onde?. Este grupo focal culminou com a terceira parte – Essência do Conceito – na qual os participantes encontraram consenso numa frase para descrever a essência do conceito Unicidade; esta frase derivou assim de todo o caminho que fizeram juntos ao longo do exercício.

Dando continuidade às boas práticas adotadas de minimização de dados, a investigadora realizou a anotação exhaustiva das ideias chave da entrevista com os participantes num ficheiro Notes. Após a sessão, as anotações foram passadas a limpo para um ficheiro Keynote, convertido em PDF, seguindo-se o seu envio por mensagem privada aos participantes para sua validação. Deste modo, existe o consentimento escrito de todos os participantes face à informação passível de ser utilizada para o desenvolvimento desta investigação.

#### ***3.3.3.4 Procedimentos da Recolha de Dados das Estruturas Curriculares***

A observação de duas estruturas de *curriculum vitae* foi o passo que se seguiu na recolha de dados. A estrutura curricular proposta por Furtmueller et al. (2011) foi diretamente retirada

do respetivo artigo científico e a estrutura do LinkedIn, referente ao ano de 2021, foi retirada da plataforma do LinkedIn acedida pela investigadora em Dezembro de 2021. A recolha de dados das estruturas de *curriculum vitae* selecionadas passou pela transcrição dos respetivos campos de preenchimento de cada uma e análise destes dados pela sua comparação direta. As duas estruturas curriculares são apresentadas no ponto “4. Recolha e Análise de Dados” sendo que existe mais informação sobre a estrutura do LinkedIn no Anexo III.

### ***3.3.3.5 Procedimentos da Recolha de Dados do Teste Piloto***

Como etapa antecedente ao ensaio da plataforma digital foi realizado um teste piloto. Um teste piloto requer uma preparação prévia à sua realização dado que, para ser proveitoso, deve dar resposta a objetivos específicos. Nesse sentido, os objetivos centrais do teste piloto foram: apurar a experiência proporcionada pela plataforma aos seus utilizadores; e, apurar o grau de assertividade do módulo Seis Fatores de Unicidade de que é composta a nova Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas para a segmentação dos perfis dos diversos participantes (perfilagem). O teste piloto contou com a participação de 50 indivíduos em 6 países (Portugal, Espanha, França, Equador, Alemanha e Brasil), detentores de 8 nacionalidades (Portuguesa, Espanhola, Alemã, Brasileira, Chilena, Cabo Verdiana, Ucrainiana e Equatoriana). Definiu-se uma amostra cultural diversificada para se poder apurar os objetivos estabelecidos com o maior rigor e nível de inclusão possíveis. Para estarem elegíveis para o teste piloto os participantes tinham de cumprir o critério:

- a) Ser utilizadores habituais de plataformas e/ou aplicações digitais de qualquer natureza.

O teste piloto foi definido 4 semanas antes da ação iniciar. Depois, procedeu-se ao convite dos participantes por mensagem privada onde lhes foi dado um breve contexto da investigação e do teste piloto. O agendamento das sessões individuais decorreu de acordo com a disponibilidade dos participantes sendo que iniciaram a 4 de Janeiro de 2021 e terminaram a 5 de Março de 2021. Os dados recolhidos foram analisados e as aprendizagens implementadas na plataforma digital para a realização do ensaio. O teste piloto foi assim um meio de tornar

o ensaio mais robusto. O teste piloto decorreu em sessões *online* individuais de 30-40 minutos. A agenda da sessão subdividiu-se em 3 etapas: breve introdução, onde foi reforçado o âmbito da investigação; depois os participantes experienciaram a plataforma digital sob a instrução de responder ao questionário com o qual se deparavam após o seu registo na plataforma; por fim, os participantes foram desafiados a avaliar a experiência vivida na plataforma digital respondendo a um questionário de avaliação de 10 perguntas fechadas (100%). O questionário de avaliação foi feito no Google Forms e as perguntas colocadas foram escritas em inglês devido aos participantes estrangeiros (posteriormente traduzidas para português na análise dos dados). Na tipologia de questões deste questionário de avaliação foram contempladas dois tipos de resposta: resposta única (50%) e escala de Likert (50%). O questionário foi formado por 3 partes que, articuladas entre si, pretendiam cumprir com os objetivos definidos para o teste piloto:

- b) Dados demográficos dos participantes – 4 *perguntas*
- c) Experiência na plataforma – 4 *perguntas*
- d) Assertividade da perfilagem – 2 *perguntas*

### ***3.3.3.6 Procedimentos da Recolha de Dados do Ensaio***

Ao teste piloto seguiu-se o ensaio da plataforma digital. Um ensaio requer uma preparação prévia à sua realização dado que, para ser proveitoso, deve dar resposta a objetivos específicos. Neste sentido, o principal objetivo do ensaio foi testar a perfilagem realizada pelo módulo dos Seis Fatores de Unicidade da Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas com as novas gerações, profissionais atualmente no mercado de trabalho e em realidade empresarial. O ensaio foi assim composto por três partes:

- a) Teste com estudantes (novas gerações);
- b) Teste com a empresa Arboreall (profissionais atualmente no mercado de trabalho);
- c) Teste com empresa externa (realidade empresarial).

Deste modo, no ensaio realizado à plataforma digital, obteve-se uma amostra diversificada entre futuros e atuais candidatos de processos de recrutamento *online*; um espectro

que vai desde aqueles que nunca se candidataram àqueles que estão já muito familiarizados com o processo de recrutamento *online*. Entre Setembro e Dezembro de 2021 foi possível testar a plataforma digital com 1.015 indivíduos. Em Janeiro de 2022 testou-se a plataforma digital com mais 24 indivíduos. A amostragem total do ensaio foi assim de 1.039 participantes sendo que à data de 15 de Julho de 2022 a plataforma digital contava já com +1.300 utilizadores. No entanto, para o efeito da presente investigação serão contabilizadas apenas as amostragens de 1.015 participantes (Grupo 1) e de 24 participantes (Grupo 2) por cumprirem com os requisitos específicos da presente investigação.

No Grupo 1, os participantes foram indivíduos provenientes de 8 turmas de licenciatura e mestrado do curso de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia (UE), 4 turmas de licenciatura do curso de Gestão do Instituto Superior Técnico (IST), 2 turmas de licenciatura do curso de Engenharia Informática do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE) e ainda 1 turma de licenciatura do curso de Contabilidade do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL); um total de 15 turmas. Por outro lado, foi possível testar a plataforma digital com os 7 colaboradores que à data faziam parte da empresa Arboreall (teste interno) e com os candidatos aos processos de recrutamento *online* promovidos pela empresa Arboreall no LinkedIn (teste externo). A tração da plataforma digital contou ainda com a participação de sensivelmente 254 utilizadores provenientes das ações de promoção da Arboreall nas suas redes sociais pessoais como Instagram, Twitter e Youtube. Como estas ações se sobrepuseram entre elas, não é possível saber com precisão que participantes são provenientes de que exercícios pelo que será tido em conta o número total de participantes do período de 4 meses (Setembro a Dezembro de 2021). Assim, dos 1.015 utilizadores captados entre Setembro e Dezembro de 2021: 528 identificaram-se como sendo do género feminino; 411 do género masculino; 14 de outros géneros; e, 62 não preencheram o campo do género. Da mesma amostragem: 24 utilizadores disseram ter entre 0 e 18 anos; 321 disseram ter entre 19 e 25 anos; 382 disseram ter entre 26 e 35 anos; 197 disseram ter entre 36 e 45 anos; 72 disseram ter entre 46 e 55 anos; 16 disseram ter +56 anos; e, 3 utilizadores não preencheram o campo da idade. Por outro lado: 631 utilizadores disseram ser de nacionalidade portuguesa; 329 disseram ter outras nacionalidades; e, 55 utilizadores não preencheram o campo do país. Dos 1.015 utilizadores que criaram conta na plataforma digital apenas 906 realizaram o questionário o que significa que

houve 109 utilizadores que não cumpriram o objetivo pedido. Podemos assim considerar uma taxa de conversão de 89.26%. Estima-se que os restantes 10.74% tenham sentido alguma dificuldade na navegação da plataforma digital ou desinteresse pela mesma.

No Grupo 2, os participantes que testaram a plataforma foram os 24 colaboradores de uma empresa externa, consolidada no mercado, sendo que não houve qualquer relação com os processos de recrutamento *online* desta empresa, apenas a perfilagem dos seus colaboradores. Esta empresa trata-se de uma agência de Recursos Humanos exclusivamente dedicada à captação de perfis de tecnologia e respetiva incorporação e formação destes profissionais nas empresas dos seus clientes. Assim, na sua maioria, a equipa que participou no ensaio é composta por recrutadores, que testaram a assertividade da perfilagem da plataforma digital. Participaram ainda os gestores da empresa. Do total de 24 participantes: 18 identificaram-se como sendo do género feminino; 6 do género masculino; e, 0 de outros géneros. Por sua vez: 0 disseram ter entre 0 e 18 anos; 6 ter entre 19 e 25 anos; 13 ter entre 26 e 35 anos; 5 ter entre 36 e 45 anos; 0 ter entre 46 e 55 anos; e, 0 ter +56 anos. Por fim, todos indicaram ter nacionalidade portuguesa.

#### ***3.3.3.6.1 Ensaio com Estudantes***

O ensaio com estudantes foi a única atividade da recolha de dados que não aconteceu de forma virtual. Dado que os alunos já tinham regressado à normalidade das suas aulas presenciais, após a situação pandémica, a única forma de contar com a sua participação seria ir ao seu encontro. Assim, os participantes foram visitados nas suas salas de aula, turmas com cerca de 20 alunos, tendo sido solicitado aos respetivos professores 20 minutos do tempo da aula para realizar o teste. Em 20 minutos foi feita uma breve apresentação da investigação (5 minutos) bem como realizado o teste à plataforma digital (15 minutos). Após a apresentação da investigação, foi proporcionado por QRCode o acesso à plataforma digital, à qual os participantes deveriam aceder através dos seus telemóveis. Foram facultadas duas instruções:

- a) Criar uma conta na plataforma digital;
- b) Responder ao questionário que se seguiria ao seu registo na plataforma digital.

O desempenho tecnológico da plataforma digital foi positivo. Contudo, aproximadamente 2 participantes por turma não conseguiram realizar o teste devido a alguma incompatibilidade do sistema operativo dos seus telemóveis (que em nada diz respeito à construção da plataforma digital mas ao motor de busca ou equipamento utilizados), falta de familiaridade com procedimentos correntes de plataformas digitais (ex. verificação da conta no correio eletrónico) ou ações inerentes (ex. limpeza da *cache* do telemóvel). No final do ensaio, a investigadora recolheu um parecer coletivo e generalista dado que o pouco tempo existente para a ação não permitiu recolher um parecer individual e estruturado.

### ***3.3.3.6.2 Ensaio através da Empresa Arboreall***

A Arboreall é a detentora da plataforma digital desenvolvida no âmbito desta investigação, plataforma digital esta intitulada “*How Much Do You Know You*©”. Através da empresa Arboreall foram realizados duas ações:

- a) Perfilagem dos colaboradores da empresa Arboreall (teste interno);
- b) Perfilagem dos candidatos aos processos de recrutamento *online* da empresa Arboreall (teste externo).

O teste interno não foi tido em conta, apenas o teste externo que, por se tratar de uma ação com participantes alheios à empresa, possibilita uma avaliação imparcial. Deste modo, os participantes do teste externo foram candidatos reais aos anúncios de trabalho publicados pela Arboreall no LinkedIn. Neste sentido, foram abertos 10 processos de recrutamento *online* que procuraram por perfis de negócio e perfis de tecnologia, nomeadamente: diretores de tecnologia, gestores de proteção de dados, gestores de inovação, gestores de recursos humanos, gestores de projeto, gestores de marca, gestores de *marketing* digital, gestores de comunicação, designers gráficos e gestores de conteúdo. Em cada anúncio, para além da informação relativa à empresa e à vaga em aberto, foi mencionado que a candidatura não seria válida caso não se fizesse acompanhar do registo na plataforma digital *How Much Do You Know You*©, à qual foi dado acesso através de hiperligação no próprio anúncio. Foi explicado que se deveria

criar uma conta na plataforma digital, dar resposta ao questionário que surgiria após o registo na plataforma e enviar os resultados pela própria plataforma digital (que está preparada para o efeito). Foram recebidas 461 candidaturas pela plataforma digital.

O desempenho tecnológico da plataforma digital foi positivo. Aproximadamente 2% do total dos participantes comentaram terem sentido dificuldades no envio dos resultados, situação que, na maior parte dos casos, foi ultrapassada com uma explicação pela janela de conversação do LinkedIn onde os candidatos comentaram a dificuldade. Não se desconsidera que no caso de alguns utilizadores tenha existido algum tipo de incompatibilidade do sistema operativo dos telemóveis (que em nada diz respeito à plataforma digital mas ao motor de busca ou equipamento utilizados), falta de familiaridade com procedimentos correntes (ex. verificação da conta no correio eletrónico) ou ações inerentes (ex. limpeza da *cache* do telemóvel).

#### ***3.3.3.6.3 Ensaio com Empresa Externa***

Tal como mencionado antes, a relação com a empresa externa iniciou-se através de um dos recrutadores entrevistados que estabeleceu a ponte entre a investigadora e a direção da empresa por correio eletrónico. Por este meio, foi agendada uma primeira reunião, por video conferência, com um dos fundadores da empresa a quem se apresentou o projeto Arboreall e a investigação em curso no dia 21 de Setembro de 2021. Nesta conversa ficou desde logo autorizada a realização da ação e seguiu-se o agendamento de uma reunião, também ela por video conferência, com a Diretora de Recursos Humanos da empresa para o dia 4 de Novembro de 2021, na qual foi explicada e exemplificada a dinâmica do ensaio. Após a reunião, foram reforçadas por correio eletrónico as instruções de maior relevância para a empresa ser autónoma no seu teste: criação de conta na plataforma *How Much Do You Know You*© e realização do questionário que se segue ao registo na plataforma. Dadas as prioridades de fecho de ano da empresa, acordou-se retomar a ação em Janeiro de 2022. O arranque do ensaio foi então comunicado pela Diretora de Recursos Humanos da empresa por correio eletrónico no dia 7 de Janeiro de 2022. Uma vez concluído o teste, foi realizada nova reunião por video conferência com a Diretora de Recursos Humanos da empresa no dia 7 de Fevereiro de 2022 para a recolha

do seu parecer. Foi ainda solicitada a classificação geral da experiência numa escala de 0 a 10 (0 = *péssima experiência* e 10 = *experiência extraordinária*) por correio eletrónico. O desempenho tecnológico da plataforma digital foi positivo. Apenas um dos colaboradores da empresa reportou uma dificuldade que foi rapidamente ultrapassada.

### **3.3.4 Análise de Dados**

A análise qualitativa pretende ajudar a “... *dar sentido à experiência humana, reduzindo, identificando padrões e dando sentido a grandes quantidades de informação, muitas vezes de fontes diferentes.*” (Gonçalves et al., 2021, p. 129). O estilo da análise de dados adotada nesta investigação é intitulada *análise de rede temática* (Attride-Stirling, 2001) e assenta numa conduta exploratória guiada por um raciocínio indutivo que é, por sua vez, moldado pela aproximação aos dados. Foi realizada a análise ao conteúdo dos dados (Gonçalves et al., 2021, p. 135) e a análise temática dos dados na procura por padrões de significado (Gonçalves et al., 2021, p. 138). Segue-se a especificação do procedimento da análise de cada uma das técnicas de recolha dos dados.

#### **3.3.4.1 Procedimentos da Análise de Dados das Entrevistas**

A estratégia analítica adotada no tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas com os especialistas, recrutadores e candidatos passou pelas práticas que, de acordo com Thomas (2006), estão já identificadas como sendo pertencentes aos processos indutivos genéricos:

- a) Preparação dos dados recolhidos;
- b) Leitura e imersão nos dados recolhidos;
- c) Identificação dos principais tópicos e domínios presentes nos dados recolhidos;
- d) Comparação dos dados recolhidos;
- e) Codificação dos dados recolhidos;
- f) Formulação de premissas ou proposições a partir da interpretação dos dados recolhidos;
- g) Formulação do modelo ou teoria a partir das premissas ou proposições apresentadas.

Na fase “a) Preparação dos dados recolhidos”, depois de passados a limpo do ficheiro Notes para o ficheiro Keynote, onde a informação respetiva a cada entrevistado foi numerada e identificada com um cabeçalho genérico (que se altera consoante o grupo de participantes), construíram-se as primeiras categorias pela agregação das esferas temáticas evocadas na questão (que foram as que, por contaminação, mais se demarcaram na informação recolhida). Este primeiro exercício permitiu iniciar também as fases “b) Leitura e imersão nos dados recolhidos”, e “c) Identificação dos principais tópicos e domínios presentes nos dados recolhidos”. O ficheiro Keynote foi convertido em PDF e enviado aos respetivos entrevistados para que confirmassem que a informação apresentada correspondia ao conversado. Todos os participantes validaram a informação e iniciou-se a fase “d) Comparação dos dados recolhidos”, onde se procurou identificar no próprio ficheiro Keynote as ideias de maior relevo em cada uma das temáticas definidas. De seguida, com vista a uma melhor comparação dos dados, a informação de cada entrevista foi levada para um ficheiro Word onde se deu continuação às fases “b) Leitura e imersão nos dados recolhidos”, “c) Identificação dos principais tópicos e domínios presentes nos dados recolhidos” e “d) Comparação dos dados recolhidos”. No ficheiro Word realizou-se uma codificação que permitiu olhar à essência da informação recolhida através de uma categorização simplista e objetiva:

- a) Ideias de Interesse – informação relevante para a investigação;
- b) Ideias de Especial Interesse – informação muito relevante para a investigação;
- c) Ideias Chave – informação de valor incontornável para a investigação.

Os dados em bruto foram assim analisados de raiz três vezes (nos três diferentes tipos de ficheiro – Notes, Keynote e Word) possibilitando a informação e o raciocínio da investigadora convergirem na versão apresentada no ponto “4. Recolha e Análise de Dados” que, pela comunhão das três lentes aplicadas, culmina na fase “e) Codificação dos dados recolhidos”. Os dados apurados foram, por isso, tratados sem livro de códigos, os códigos usados surgiram da familiaridade temática da informação partilhada pelos participantes e da priorização atribuída pela investigadora aos dados. Tratou-se, portanto, de um processo construtivo e progressivo, que exigiu a interpretação de várias narrativas individuais de uma realidade coletiva, identificando os pontos convergentes e emergentes. Como os processos indutivos genéricos não procuram causalidade mas a interpretação detalhada de interações complexas entre

indivíduos para abrir novas vias (Thomas, 2006; Creswell, 2013), as descobertas nascem da análise dos dados, suscetíveis às considerações da investigadora que atribui o grau de relevância aos dados recolhidos (Thomas, 2006). Seguiu-se:

- h) Apresentação da codificação dos dados no ponto “4. Recolha e Análise de Dados”;
- i) Integração dos resultados no argumento do ponto “5.1 Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas” que conjuga assim as fases “f) Formulação de premissas” e “g) Formulação do modelo”, que nasce da análise de todos os dados recolhidos e analisados (não apenas das entrevistas).

Importa mencionar que não houve contagem de impulsos uma vez que nas investigações qualitativas o foco não está no número de vezes que a mesma ideia é evocada pelos participantes mas na amplitude de ideias que resultam da conversa com os participantes (Creswell, 2013). Razão pela qual também não se demonstra a saturação dos dados que, quando se começava a manifestar, o guião era imediatamente alterado para complementar o caminho iniciado com o guião anterior e assim se ir abrindo a investigação. Por outro lado, não se recorreu a programas informáticos de apoio à análise dos dados por se considerar que dada a intenção de coletar o máximo de pareceres diferentes estes não aportariam um valor considerável à investigação.

#### ***3.3.4.2 Procedimentos da Análise de Dados do Questionário***

A estratégia analítica adotada para o tratamento dos dados recolhidos no questionário com os recrutadores passou pelas práticas:

- a) Validação de que todos os respondentes do questionário cumpriam os critérios indicados antes no ponto “3.3.3.2 Procedimentos da Recolha do Questionário”;
- b) Leitura e imersão nos dados recolhidos;
- c) Transposição dos resultados apurados do Google Forms para um ficheiro Keynote;
- d) Apresentação dos dados recolhidos mais proeminentes para a investigação no ponto “4. Recolha e Análise de Dados” e dos dados recolhidos menos proeminentes para a investigação no Anexo II;

- e) Integração dos resultados no argumento do ponto “5.1 Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas”.

#### ***3.3.4.3 Procedimentos da Análise de Dados do Grupo Focal***

A estratégia analítica adotada para o tratamento dos dados recolhidos no grupo focal com os gestores de marca passou pelas práticas:

- a) Preparação dos dados recolhidos, tal como indicado no ponto “3.3.3.3 Procedimentos da Recolha de Dados do Grupo Focal”;
- b) Tradução do castelhano para o português pela investigadora;
- c) Leitura e imersão nos dados recolhidos;
- d) Apresentação dos dados no ponto “4. Recolha e Análise de Dados”;
- e) Integração dos dados apurados no argumento do ponto “5.1 Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas”.

#### ***3.3.4.4 Procedimentos da Análise de Dados das Estruturas Curriculares***

A estratégia analítica adotada para o tratamento dos dados recolhidos das duas estruturas de *curriculum vitae* passou pelas práticas:

- a) Transcrição dos campos das estruturas curriculares e comparação dos campos das estruturas curriculares, tal como apresentado no ponto “4. Recolha e Análise de Dados”;
- b) Integração dos dados apurados no argumento do ponto “5.1 Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas”.

#### ***3.3.4.5 Procedimentos da Análise de Dados do Teste Piloto***

A estratégia analítica adotada para o tratamento dos dados recolhidos no teste piloto com

os participantes passou pelas práticas:

- a) Constatação das avaliações dos participantes;
- b) Transposição dos resultados apurados do Google Forms para um ficheiro Keynote;
- c) Apresentação e discussão dos dados recolhidos mais proeminentes para a investigação no ponto “5.1 Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas” e partilha dos dados menos proeminentes no Anexo VII.

#### ***3.3.4.6 Procedimentos da Análise de Dados do Ensaio***

A estratégia analítica adotada para o tratamento dos dados recolhidos no ensaio com os diferentes tipos de participantes passou pelas práticas:

- a) Constatação das avaliações dos participantes;
- b) Anotação dos comentários/comportamentos dos participantes;
- c) Apresentação e discussão dos dados recolhidos no ponto “5.1 Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas”.

#### ***3.3.5 Formulação do Modelo***

O tratamento dos dados culminou em pensamentos centrais que deram força a premissas que permitiram avançar um modelo teórico sobre o qual assenta todo o racional da presente investigação. Um modelo ou teoria é a explicação do conhecimento que o investigador desenvolveu ao longo da análise dos dados (Creswell, 2013). As premissas avançadas pretendem ser uma etapa antecedente à formulação de proposições ou hipóteses que possam vir a ser definidas para testar o modelo em futuras investigações. Os investigadores que aderem a uma abordagem indutiva genérica, por norma, limitam-se à descrição das categorias mais relevantes (Thomas, 2006). Contudo, no que à presente investigação diz respeito, os entendimentos derivados da interpretação e cruzamento entre a informação das categorias tratadas revelaram uma interligação natural, o que encorajou a formulação e diagramação das premissas que podem

ser conhecidas mais à frente no ponto “5.1 Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas.

### 3.4 Validade e Fiabilidade

As investigações qualitativas são acusadas pelos investigadores de métodos quantitativos de “...*subjetividade do processo de investigação, facilitada pela proximidade entre o investigador e o objeto observado e pela ausência de resultados quantificáveis e estatísticos, juntando-se a esta crítica a não possibilidade de generalização dos resultados.*” (Gonçalves et al., 2021, p. 43). Mas, como os mesmos investigadores questionam “*Será que a investigação qualitativa pode ser avaliada de acordo com os mesmos critérios que a investigação quantitativa?*” (Gonçalves et al., 2021, p. 44). Neste sentido, para combater as fragilidades atribuídas às investigações qualitativas, procurou realizar-se um processo que conduzisse investigações semelhantes a resultados semelhantes (Júnior et al., 2011) apostando-se na validade interna da investigação para que os resultados obtidos representem de forma fidedigna os dados recolhidos (Gonçalves et al., 2021).

Para alcançar tanto a validade como a fiabilidade dos dados recolhidos e resultados obtidos fez-se um especial investimento no desenho da investigação, com especial foco na:

- a) Seleção de uma amostragem que reúne quatro perspetivas diferentes e complementares (especialistas, recrutadores, candidatos e gestores de marca) sobre o problema, sendo que os participantes aos quais se deu voz são oriundos de empresas nacionais e multinacionais de renome que, à partida, dispõe de bons recursos financeiros para a realização das suas atividades de Recursos Humanos.
- b) Conjugação de diferentes técnicas de recolha de dados (entrevista, questionário, grupo focal e análise) para, por meio de *triangulação*, se fortalecer o conhecimento apurado com o desenvolvimento desta investigação.
- c) Realização de dinâmicas (teste piloto e ensaio) com indivíduos, profissionais e empresas para verificar o valor, consistência e aplicabilidade dos resultados obtidos.

Adicionalmente, recorreu-se a validações de consistência para zelar pela credibilidade dos procedimentos das técnicas e dinâmicas realizadas (Erlandson et al., 1993; Thomas, 2006). Assim, as validações de consistência colocadas em prática foram:

- d) Entrevistas: os participantes validaram por escrito as ideias chave apuradas nas entrevistas que são a base da construção desta investigação;
- e) Questionário: as perguntas foram construídas com base nas ideias chave apuradas nas entrevistas com os recrutadores e contrastadas com uma amostragem alargada de recrutadores para confrontar a informação e consolidar os resultados da investigação. O guião de perguntas do questionário foi também validado por uma recrutadora e por um especialista em comunicação para se assegurar tanto a pertinência como a clareza das perguntas. A versão final do tratamento dos dados recolhidos foi ainda validada por uma Professora de Gestão e Contabilidade que fez uma última revisão da informação;
- f) Grupo focal: os participantes validaram por escrito as ideias chave apuradas na sessão e foram concordantes com o resultado entre si concebido;
- g) Análise: quanto às estruturas de *curriculum vitae* analisadas, a de Furtmueller et al. (2011) tem validação científica e a do LinkedIn tem validação de mercado (mais de 645 milhões de utilizadores em 2020);
- h) Teste piloto: os participantes classificaram a sua interação com a plataforma digital bem como a assertividade da perfilagem realizada pela mesma através de escalas de Likert; plataforma digital esta criada com base nos dados recolhidos, analisados e processados.
- i) Ensaio: a empresa externa classificou a sua interação com a plataforma digital e assertividade da perfilagem realizada à sua equipa por meio de uma escala de Likert. A elevada taxa de conversão alcançada no ensaio junto dos utilizadores particulares também valida a consistência da plataforma digital.

### 3.5 Ética

Alinhado com as normas do Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses, “... cujas diretrizes são acolhidas por diversas áreas das ciências humanas, para além

*dos princípios gerais e estruturais nas relações profissionais...*” (Gonçalves et al., 2021, p. 55) seguiram-se os princípios de conduta ética apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12**

*Princípios de Conduta Ética*

---

Descrição
Consentimento dos participantes
Participação voluntária dos indivíduo
Participação informada dos indivíduos
Não causar danos ou colocar em risco os participantes
Anonimato e confidencialidade dos participantes
Responsabilidade profissional
Integridade científica
Apresentação dos resultados verdadeiros
Comunicação dos resultados à comunidade científica e ao público em geral

---

*Fonte: Adaptação de Gonçalves et al., 2021, p. 55*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

## 4. Recolha e Análise de Dados

A recolha de dados para a construção do Modelo de Triagem Curricular Baseado nas Competências Comportamentais e Humanas e da Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas contemplou entrevistas individuais a especialistas (N=7), recrutadores (N=28) e candidatos (N=5), um questionário a recrutadores (N=221), um grupo focal com gestores de marca (N=4) e a análise de estruturas de *curriculum vitae* (N=2). No total, as entrevistas individuais permitiram o contacto com os participantes entre 20h e 26h. O questionário a recrutadores não teve contacto direto com os mesmos pelo que não integrará a estimativa horária final apresentada de seguida. O grupo focal permitiu o contacto com os participantes durante 1h30. Por fim, a recolha de dados das estruturas de *curriculum vitae* tomaram entre 2h e 2h30. Estimasse assim uma dedicação para a recolha de dados entre 23h30 e 30h onde participaram 23 mulheres e 21 homens (mais 221 participantes no questionário dos quais 165 são mulheres e 56 são homens). A informação apurada em cada uma das atividades foi tratada criticamente e é apresentada de seguida a sua versão final.

### 4.1 Entrevistas

#### 4.1.1 Tecnologia, Economia e Sociedade em 2020-2030

Para completar o conceito Era Digital da revisão de literatura, que caracteriza o momento atual de forma abrangente, considerou-se relevante perceber com maior profundidade as esferas da tecnologia, economia e sociedade bem como os riscos e desafios expectáveis para esta década. Tal informação pretende auxiliar à antevisão do contexto que irá receber a Estrutura Curricular Baseada em Competências Comportamentais e Humanas proposta no ponto “5. Resultados”. A informação apurada junto dos especialistas como resposta à pergunta: *Na sua opinião, quais serão os principais eventos tecnológicos, económicos e sociais expectáveis para a década 2020-2030 bem como os seus principais riscos e desafios?*– foi recolhida e analisada como exposto anteriormente nos pontos “3.3.3.1.1 Entrevistas aos Especialistas” e “3.3.4.1

Procedimentos da Análise de Dados das Entrevistas”, respetivamente. A informação captada foi organizada em 4 categorias, 2 dimensões e 7 subdimensões às quais foram atribuídas as descrições e relações que podem ser conhecidas nas Tabelas 13, 14, 15 e 16.

**Tabela 13**

*Categorias da Pergunta 1 da Entrevista aos Especialistas*

Categoria	Descrição
Tecnologia	Informação que se refere ao contexto digital e tecnológico.
Economia	Informação que se refere ao contexto empresarial e comercial.
Sociedade	Informação que se refere ao contexto político, governamental e social.
Ambiente	Informação que se refere ao contexto energético e ambiental.

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

**Tabela 14**

*Dimensões das Categorias da Pergunta 1 da Entrevista aos Especialistas*

Dimensão	Descrição
Riscos	Informação que se refere a dificuldades de força maior.
Desafios	Informação que se refere a dificuldades de força menor.

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

**Tabela 15**

*Subdimensões das Dimensões das Categorias da Pergunta 1 da Entrevista aos Especialistas*

Subdimensão	Descrição
Geral	Informações arbitrárias.
Empresas	Informação que se refere à relação entre empregadores e colaboradores.
Segurança	Informação que se refere à cibersegurança e proteção dos dados dos utilizadores.

(continuação)

Informação	Informação que se refere às comunicações e infraestrutura das comunicações.
Educação	Informação que se refere à aprendizagem e desenvolvimento de competências.
Serviços Digitais	Informação que se refere à venda <i>online</i> e às práticas digitais.
Impacto Ambiental	Informação que se refere a efeitos ambientais negativos.

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

**Tabela 16**

*Relação entre Categorias, Dimensões e Subdimensões da Pergunta 1 da Entrevista aos Especialistas*

Categoria	Dimensão	Subdimensão
Tecnologia	Riscos	Geral
	Desafios	Empresas; Segurança; Informação; Educação; Serviços Digitais
Economia	Riscos	Geral
	Desafios	Empresas; Serviços Digitais
Sociedade	Riscos	Geral
	Desafios	Geral
Ambiente	Riscos	Geral
	Desafios	Impacto Ambiental

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

De acordo com a codificação supracitada, a informação recolhida junto dos especialistas é a que pode ser consultada de seguida nas Tabelas 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24.

**Tabela 17**

*Categoria: Tecnologia - Riscos*

Subdimensão	Informação
Geral	Manuseio de tecnologias por profissionais despreparados (responsabilidade ética).

*(continuação)*

Decisões importantes tomadas por profissionais despreparados.

Integração da tecnologia com o ser humano.

Violação dos dados pessoais.

Impacto da digitalização da educação na interação social e desenvolvimento cognitivo.

Dependência e impactos nocivos da tecnologia (especialmente nas novas gerações).

---

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

**Tabela 18**

*Categoria: Tecnologia - Desafios*

Subdimensão	Informação
Empresas	<p>Estabelecer cultura organizacional à distância.</p> <p>Disponibilizar estruturas organizacionais mais ágeis.</p> <p>Disponibilizar estruturas organizacionais descentralizadas.</p> <p>Disponibilizar práticas empresariais mais transparentes.</p> <p>Disponibilizar formatos de trabalho mais flexíveis.</p> <p>Disponibilizar mais ferramentas de trabalho colaborativas (melhorar trabalho à distância).</p> <p>Colocar os utilizadores/consumidores/clientes no centro da tomada de decisão.</p> <p>Proporcionar conhecimento e competências muito especializados.</p> <p>Digitalizar operações para transformar a matéria-prima de forma eficiente.</p> <p>Investir na Ciência e Tecnologia como bem público.</p>
Segurança	<p>Disponibilizar um maior nível de segurança (Ex. <i>Blockchain</i>).</p> <p>Disponibilizar uma maior proteção dos dados pessoais.</p> <p>Regulamentar e monitorizar as práticas dos serviços digitais.</p>
Informação	<p>Alargar a infraestrutura de comunicação global para diminuir os infoexcluídos.</p> <p>Aumentar a veracidade da informação disponível.</p> <p>Disponibilizar meios de comunicação mais rápidos (em qualquer parte do mundo).</p>

*(continuação)*

	Dispor de meios de comunicação de maior proximidade.
Educação	Adquirir conhecimento de forma mais fácil e rápida (digitalização da educação). Dispor de formatos de educação mais flexíveis (digitalização da educação). Alinhar a formação nas universidades com as necessidades do mercado de trabalho.
Serviços Digitais	Dispor de uma internet 3D pela fusão do mundo real com o virtual (Ex. <i>Metaverse</i> ). Dispor do mundo inteiro como loja <i>online</i> . Substituir os telemóveis por óculos de realidade aumentada. Preparar para a aceleração da economia dos dados gerada pela realidade aumentada. Converter clientes por meio da sua monitorização e segmentação. Precaver os problemas de saúde que advém das práticas digitais. Dispor de mais serviços pagos por meio de planos de subscrição <i>online</i> . Manter a infraestrutura digital global.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

### Tabela 19

Categoria: Economia - Riscos

Subdimensão	Informação
Geral	Encerramento massivo de empresas não adaptadas ao contexto digital. Diminuição da esperança média de vida das empresas (está entre 7 - 8 anos). O poder das gigantes tecnológicas.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

### Tabela 20

Categoria: Economia - Desafios

Subdimensão	Informação
Empresas	Transitar da estrutura organizacional monolítica para uma estrutura descentralizada.

(continuação)

Dispor de contratos de trabalho mais flexíveis (por projeto = modelo *Hollywood*).

Dispor de formatos e horários de trabalho mais flexíveis (por objetivos).

Lidar com maior circulação de colaboradores entre empresas (rotatividade).

Obter maior proximidade emocional entre colaboradores e empregadores.

Dispor de mais apoios financeiros para a abertura e manutenção de empresas.

Dispor de modelos de negócio baseados na proximidade e conveniência (digital).

Formar os gestores para a liderança.

Gerir as receitas e os colaboradores das empresas.

Adotar uma gestão empresarial diária de crise (preparação para os piores cenários).

Converter o conhecimento em receitas.

Gerir a elevada concorrência no mercado de trabalho.

Elevar níveis de desenvolvimento e produtividade dos países.

Dispor de empresas europeias com maior poder económico (supremacia americana).

Combater o comércio *online* das grandes empresas.

Melhorar a infraestrutura, conveniência e atendimento do comércio *online*.

Dispor de lojas físicas (experiência) de suporte à venda *online*.

Regulamentar a recolha de dados pessoais no âmbito da venda *online*.

Segmentar os anúncios para a venda *online*.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

## Tabela 21

Categoria: *Sociedade - Riscos*

Subdimensão	Informação
Geral	Desigualdades e exclusão social por falta de políticas de governança inclusivas. Assimetrias sociais provocadas pelas escolhas dos consumidores.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

**Tabela 22***Categoria: Sociedade - Desafios*

Subdimensão	Informação
Geral	<p>Dispor de empresas com um propósito coletivo.</p> <p>Adaptar a uma vida mais dependente da infraestrutura tecnológica.</p> <p>Equilibrar a vida profissional e a vida familiar (trabalho remoto).</p> <p>Diminuir o tempo de trabalho.</p> <p>Viajar mais depressa.</p> <p>Sensibilizar e educar os consumidores para o impacto das suas escolhas.</p>

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

A categoria Ambiente não estava inicialmente prevista, mas foi contemplada por ter estado presente nos dados recolhidos com frequência e importância.

**Tabela 23***Categoria: Ambiente - Riscos*

Subdimensão	Informação
Impacto Ambiental	<p>O custo energético de um mundo hiper conectado.</p> <p>As elevadas emissões de carbono dos países desenvolvidos.</p> <p>A perda de recursos naturais, serviços naturais e espécies, diariamente.</p>

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas***Tabela 24***Categoria: Ambiente - Desafios*

Subdimensão	Informação
Geral	Reduzir a pegada ambiental de empresas e indivíduos.

(continuação)

- Provocar a alteração drástica das políticas ambientais de cada país.
- Digitalizar processos para otimizar recursos (fazer mais com menos).
- Expor e responsabilizar autores por negligência ambiental (maior transparência).
- Dispor de um consenso face às práticas de produção industrial dos países.
- Aumentar o consumo de energias renováveis (independência energética).
- Instituir mecanismos globais de transparência (implementação e monitorização).
- Dispor de uma aliança universal que proteja a biodiversidade do planeta.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

#### ***4.1.2 Principais Desafios na Aquisição e Retenção de Talento em 2020-2030***

Para completar o conceito Recursos Humanos da revisão de literatura, que reflete o cenário atual da disciplina, considerou-se importante perceber com maior profundidade como é que os especialistas, líderes das empresas, vislumbram a captação e retenção de talento para esta década. Esta informação pretende auxiliar à antevisão do contexto que irá receber a Estrutura Curricular Baseada em Competências Comportamentais e Humanas proposta no ponto “5. Resultados”. A informação apurada junto dos especialistas como resposta à pergunta: *Na sua opinião, como é que as empresas deverão abordar a aquisição e retenção de talento na década 2020-2030?* – foi recolhida e analisada como exposto antes nos pontos “3.3.3.1.1 Entrevistas aos Especialistas” e “3.3.4.1 Procedimentos da Análise de Dados das Entrevistas”, respetivamente. A informação captada foi organizada em 2 categorias e 6 dimensões, às quais foram atribuídas as descrições e relações que podem ser conhecidas de seguida nas Tabelas 25, 26 e 27.

**Tabela 25**

*Categorias da Pergunta 2 da Entrevista aos Especialistas*

---

Categoria	Descrição
Captação de Talento	Informação que se refere à aquisição de novos colaboradores para a empresa.

---

(continuação)

Retenção de Talento Informação que se refere à gestão dos colaboradores da empresa.

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

**Tabela 26**

*Dimensões das Categorias da Pergunta 2 da Entrevista aos Especialistas*

Dimensão	Descrição
Negócio	Informação que se refere à componente empresarial para fins de aquisição de talento.
Recrutamento	Informação que se refere ao processo de aquisição de talento.
Competências	Informação que se refere às competências de valor na aquisição de talento.
Investimento	Informação que se refere à aplicação de dinheiro para fins de aquisição de talento.
Cultura	Informação que se refere à génese corporativa para fins de retenção de talento.
Trabalho	Informação que se refere às dinâmicas de trabalho para fins de retenção de talento.

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

**Tabela 27**

*Relação entre Categorias e Dimensões da Pergunta 2 da Entrevista aos Especialistas*

Categoria	Dimensão
Captação de Talento	Negócio
	Recrutamento
	Competências
	Investimento
Retenção de Talento	Cultura
	Trabalho

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

De acordo com a codificação supracitada, a informação recolhida junto dos especialistas

é a que pode ser consultada de seguida nas Tabelas 28 e 29.

**Tabela 28**

*Categoria: Captação de Talento em 2020-2030*

Dimensão	Informação
Negócio	As empresas deverão ter um propósito que seja em si fator de atração de talento.
Recrutamento	As empresas deverão definir novas estratégias para a captação de talento. Priorizar as competências comportamentais e humanas dos candidatos. Avaliar as competências técnicas dos candidatos apenas como complemento. Adequar o processo de recrutamento aos requisitos específicos das empresas.
Competências	As empresas deverão definir as competências que pretendem contratar. As empresas deverão procurar pessoas interessadas no desenvolvimento dos outros. As empresas deverão procurar pessoas interessadas no processo de aprendizagem. As empresas deverão procurar pessoas apaixonadas, energéticas e positivas. As empresas deverão valorizar a jornada de vida, não só as experiências recentes. Desvalorizar competências individualistas, valorizar competências globalistas.
Investimento	As empresas deverão investir em aplicações de recrutamento mais inteligentes. As empresas deverão investir em programas de desenvolvimento de talento. As empresas deverão investir na avaliação e validação de competências. As empresas deverão investir na sua marca de empregador para a atração de talento.

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

**Tabela 29**

*Categoria: Retenção de Talento em 2020-2030*

Dimensão	Informação
Cultura	As empresas deverão adotar uma dinâmica interna baseada na meritocracia.

(continuação)

	As empresas deverão adotar uma liderança de rigor e boa disposição.
	As empresas deverão investir nos seus escritórios como espaços de bem-estar.
Trabalho	As empresas deverão promover o desenvolvimento de competências.
	As empresas deverão valorizar o contributo dos colaboradores para dinâmica mais ágil.
	As empresas deverão realizar avaliações qualitativas e quantitativas dos colaboradores.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

Desta pergunta resultaram ainda críticas referentes ao desenvolvimento de talento realizado atualmente pelas instituições de ensino que merecem ser agregadas, e são elas:

- a) *“As universidades não se dedicam ao real contributo à sociedade. O mundo empresarial avançou muito enquanto a Academia continua um casulo.” (E1)*
- b) *“A maioria das escolas não está a acrescentar valor aos futuros profissionais (...) as grandes escolas privadas sobreviverão, mas as pequenas escolas estatais não.” (E2)*

Desta pergunta resultaram também críticas referentes à gestão de talento que é realizada atualmente pelas empresas que merecem ser agregadas, e são elas:

- c) *“As empresas têm vindo a estabelecer uma cultura organizacional baseada no medo para reter o talento. Vendem-se como a melhor opção por oposição ao desconhecido.” (E2)*
- d) *“Precisamos de mais líderes a reconhecer e desenvolver o potencial dos outros.” (E7)*

#### **4.1.3 Principais Desafios do Recrutamento Online para os Recrutadores Atualmente**

Para confrontar o conceito de Recrutamento e Seleção da revisão de literatura, foi realizada uma aproximação aos recrutadores para obter maior alcance quanto aos principais desafios com os quais se deparam na aquisição de talento que realizam atualmente.

Esta informação pretende ajudar a entender e a antever o contexto que irá receber a Estrutura Curricular Baseada em Competências Comportamentais e Humanas proposta no ponto

“5. Resultados”. A informação apurada junto dos recrutadores foi recolhida e analisada como exposto nos pontos “3.3.3.1.2 Entrevistas aos Recrutadores” e “3.3.4.1 Procedimentos da Análise de Dados das Entrevistas”, respetivamente. O guião de questões pode ser conhecido no Anexo I.

#### ***4.1.3.1 Ronda 1 – Processo de Recrutamento Online***

As respostas facilitadas pelos participantes na primeira ronda de entrevistas permitiram concentrar os impulsos numa única categoria que reúne os principais desafios no recrutamento *online* realizado atualmente pelos recrutadores (vide Tabela 30). Esta primeira ronda serviu para delimitar o campo de atuação do exercício que, de ronda para ronda, foi convergindo no conhecimento com o qual se trabalhou para propor a estrutura alternativa de *curriculum vitae*.

**Tabela 30**

*Categoria da Ronda 1 de Entrevistas aos Recrutadores*

Informação
O tempo envolvido na preparação do processo de recrutamento.
Dificuldade na boa definição da função e do perfil do candidato a recrutar.
Dificuldade na boa definição do anúncio de trabalho para chegar aos perfis desejados.
O desfasamento existente entre os perfis ambicionados pela empresa e os perfis disponíveis no mercado.
Dificuldade em escolher entre perfis muito semelhantes.
Gestão da receção e avaliação de <i>curriculum vitae</i> .
A falta de perfis de tecnologia disponíveis no mercado.
A falta de candidaturas espontâneas dos perfis de tecnologia.
A elevada competitividade na procura por perfis de tecnologia.
A avaliação de longos <i>curriculum vitae</i> , nem sempre bem estruturados.
Atingir velocidade e qualidade, simultaneamente, na busca por talento qualificado.
A gestão das expectativas dos candidatos.

(continuação)

A falta de resposta dos candidatos abordados.

Disponibilidade de poucos benefícios qualitativos para propor aos candidatos.

Corresponder às exigências dos candidatos que remetem para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Disponibilidade de orçamento para os processos de recrutamento.

Sobrecarga de tarefas administrativas que condicionam a dedicação aos processos de recrutamento.

A inexistência de dados de processos de recrutamento anteriores a melhorar os atuais/futuros processos.

Os tempos da tomada de decisões do lado da empresa.

A área dos Recursos Humanos não ser reconhecida pelas empresas como uma força interna estratégica.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

Desta primeira ronda de entrevistas resultou ainda uma consideração relevante para a investigação que merece ser agregada, e é ela:

- a) “A minha análise é direcionada aos focos de interesse, procuro palavras-chave.” (R4)

#### **4.1.3.2 Ronda 2 – Processo de Recrutamento Online**

As questões colocadas aos recrutadores na segunda ronda de entrevistas foram construídas com base nas respostas obtidas na primeira ronda, com a intenção de especificar, aprofundar e completar esse conhecimento. Os impulsos recolhidos nesta segunda ronda foram concentrados em 3 categorias às quais foram atribuídas as descrições da Tabela 31.

**Tabela 31**

*Categorias da Ronda 2 de Entrevistas aos Recrutadores*

Categoria	Descrição
Processo	Informação que se refere à jornada do processo de recrutamento <i>online</i> .
Candidatura	Informação que se refere à resposta dos candidatos aos anúncios de trabalho.

(continuação)

Avaliação                      Informação que se refere à verificação e validação dos candidatos.

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

De acordo com a codificação supracitada foi organizada e tratada a informação recolhida nas entrevistas com os recrutadores. Esta informação é introduzida nas Tabelas 32, 33 e 34.

### Tabela 32

Categoria: Processo 1

Informação

O processo de recrutamento é diferente de empresa para empresa consoante o seu negócio.

O processo de recrutamento é diferente consoante os perfis a recrutar.

O processo de recrutamento não é linear, cada vez mais as etapas tendem a sobrepor-se.

Poucas empresas têm ferramentas à medida para as suas necessidades de recrutamento.

Os recrutadores têm de abordar os perfis de tecnologia para os contratar; mudança de paradigma.

O recrutamento de perfis de tecnologia está fortemente assente na referenciação.

Escrever anúncios de trabalho mais atrativos e inclusivos.

Reinventar o processo de recrutamento para dar resposta ao mercado digital.

Trabalhar a lealdade dos futuros colaboradores desde o processo de recrutamento e incorporação.

Individualizar o processo de recrutamento; proporcionar experiência de valorização do candidato.

Assegurar a confiabilidade de um processo de recrutamento 100% *online*.

Disponibilizar soluções para diminuir a margem de erro na contratação.

Inserir o valor salarial no anúncio de trabalho.

Investir na marca do empregador como estratégia de atração de talento.

Agilizar o processo de recrutamento para ser mais eficaz na captação de talento qualificado.

Comunicar bem para os candidatos decidirem em consciência: função, condições, cultura, negócio, equipa, etc.

Alterar mentalidade das empresas face ao tratamento providenciado aos candidatos; mentalidade exploratória.

Realocar candidatos qualificados que não sejam compatíveis com a vaga em aberto mas com outras funções.

(continuação)

Desenvolver uma inteligência capaz de prever que talento a empresa irá necessitar no futuro.

Alguns recrutadores consideram que sem interação humana não é possível o recrutamento ocorrer.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

### Tabela 33

Categoria: Candidatura 1

---

#### Informação

---

Formatação da informação agiliza a avaliação do candidato na fase da triagem curricular.

Experiência de candidatura rápida: formulário breve, questões eliminatórias e anexo do *curriculum vitae*.

A quantidade de *curriculum vitae* recebidos varia consoante exista ou não um anúncio ativo.

Apenas as gigantes tecnológicas recebem candidaturas espontâneas de perfis de tecnologia.

Para alguns recrutadores, a leitura do *curriculum vitae* é a última fase da avaliação.

Alguns recrutadores não avaliam o *curriculum vitae*, só os perfis de LinkedIn.

Alguns recrutadores dizem ser impossível ler todos os *curriculum vitae* recebidos.

Utilização de programas informáticos para a realização da primeira triagem curricular (ATS).

Em algumas empresas existem técnicos só dedicados à gestão dos *curriculum vitae*.

Alguns recrutadores dizem ler todos os *curriculum vitae* recebidos; estimativa de 167 segundos por currículo.

O *curriculum vitae* como promoção estratégica e transparente do indivíduo.

O *curriculum vitae* para quantificação dos resultados alcançados pelos candidatos.

Poucos recrutadores acreditam que o *curriculum vitae* representa bem os candidatos.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

### Tabela 34

Categoria: Avaliação 1

---

#### Informação

---

O *curriculum vitae* é o primeiro elemento de avaliação, ajuda a delinear a entrevista para captar inconsistências.

(continuação)

A entrevista serve para apurar as competências comportamentais e técnicas e compatibilidade com a empresa.

Os recrutadores estão a dar mais valor às competências comportamentais do que às competências técnicas.

A relevância das competências técnicas varia consoante o perfil a contratar.

A relevância das competências comportamentais varia consoante o perfil a contratar.

Poucos recrutadores dispõem de ferramentas para avaliar as competências comportamentais.

Recrutadores avaliam as competências comportamentais pela sua sensibilidade.

Recrutadores acreditam prever a compatibilidade dos candidatos com a empresa pela sua sensibilidade.

Melhorar a capacidade das empresas para avaliar as competências comportamentais.

Todas as interações com os candidatos deixam pistas sobre as suas competências.

Solicitação de apresentação em vídeo como complemento à avaliação das competências comportamentais.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

Desta segunda ronda de entrevistas resultaram ainda outras considerações relevantes para a investigação que merecem ser agregadas, e são elas:

- a) *“Nem todas as pessoas sabem fazer um bom curriculum vitae.” (R2)*
- b) *“Seria interessante cingir a pessoa às suas 5 competências chave.” (R2)*
- c) *“As competências comportamentais são o busílis da boa seleção.” (R2)*
- d) *“O curriculum vitae continuará a ser a carta de apresentação (do candidato) mas deve ser tido como um complemento.” (R6)*
- e) *“As competências comportamentais são cruciais no nosso recrutamento.” (R6)*

#### ***4.1.3.3 Ronda 3 – Processo de Recrutamento Online***

As questões colocadas aos recrutadores na terceira ronda de entrevistas foram construídas a partir das respostas obtidas na segunda ronda com a intenção de especificar, aprofundar e completar esse conhecimento. Esta ronda começou a concentrar-se nos perfis de tecnologia dada a especial relevância que lhes é atribuída atualmente no mercado de trabalho e que se espera

que venha a aumentar durante os próximos anos. Os impulsos recolhidos nesta terceira ronda foram segmentados em 3 categorias e 4 dimensões às quais foram atribuídas as descrições e relações que podem ser conhecidas de seguida nas Tabelas 35, 36 e 37.

**Tabela 35**

*Categorias da Ronda 3 de Entrevistas aos Recrutadores*

Categoria	Descrição
Processo	Informação que se refere à jornada do processo de recrutamento <i>online</i> .
Candidatura	Informação que se refere à resposta dos candidatos aos anúncios de trabalho.
Perfis de Tecnologia	Informação que se refere ao recrutamento de perfis de tecnologia.

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

**Tabela 36**

*Dimensões das Categorias da Ronda 3 de Entrevistas aos Recrutadores*

Dimensão	Descrição
Vantagens	Informação que se refere a mais valias.
Desvantagens	Informação que se refere a menos valias.
Motivações	Informação que se refere aos argumentos de negociação para a contratação.
Desafios	Informação que se refere a entropias detetadas.

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

**Tabela 37**

*Relação entre Categorias e Dimensões da Ronda 3 de Entrevistas aos Recrutadores*

Categoria	Dimensão
Processo	Vantagens
	Desvantagens

(continuação)

Candidatura	Vantagens
	Desvantagens
Perfis de Tecnologia	Motivações
	Desafios

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

De acordo com a codificação supracitada foi organizada e tratada a informação recolhida nas entrevistas com os recrutadores. Esta informação pode ser consultada abaixo nas Tabelas 38, 39 e 40. Importa notar que esta nova informação reforça algumas das categorias iniciadas antes numa lógica de enriquecimento constante.

### Tabela 38

Categoria: Processo 2

---

Dimensão	Informação
Vantagens	<p>Maior flexibilidade a nível de tempo.</p> <p>Maior facilidade na organização de tarefas.</p> <p>Maior economia de tempo para candidatos e recrutadores.</p> <p>Economia de custos nos recursos do próprio escritório.</p> <p>Processo de recrutamento mais rápido.</p> <p>Captação de talento a nível internacional facilitada.</p>
Desvantagens	<p>Dificuldade em avaliar as competências comportamentais e humanas <i>online</i>.</p> <p>Dificuldade em antever o nível de compatibilidade do candidato com a empresa.</p> <p>Pouca transparência no processo de recrutamento <i>online</i>.</p> <p>Dificuldade em responder a todos os candidatos devido ao volume de candidaturas.</p>

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

**Tabela 39***Categoria: Candidatura 2*

Dimensão	Informação
Vantagens	Sumário do candidato. Palavras-chave (especializações).
Desvantagens	A estrutura atual do <i>curriculum vitae</i> perde a essência humana dos candidatos. A estrutura atual do <i>curriculum vitae</i> não capta a compatibilidade com a empresa. A estrutura atual do <i>curriculum vitae</i> permite mascarar informação sobre o candidato. A estrutura do <i>curriculum vitae</i> apenas permite uma primeira validação técnica. Falta de customização da candidatura aos objetivos, função e empresa em questão.

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas***Tabela 40***Categoria: Perfis de Tecnologia*

Dimensão	Informação
Motivações	Projetos de âmbito global. Modalidade de trabalho remoto. Flexibilidade de horários.
Desafios	Candidaturas espontâneas quase inexistentes; “ir atrás deles” (mudança de paradigma). A comunicação para a atração deste tipo de talento. Mercado de talento altamente especializado e, por isso, muito competitivo. Os conhecimentos de tecnologia dos recrutadores de perfis de tecnologia são limitados. Encontrar talento compatível com a cultura organizacional da empresa. Margem para negociar com os candidatos. Competir com salários de outros países que são superiores aos valores em Portugal. Alta rotatividade dos contratados, por projeto.

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

Desta terceira ronda de entrevistas resultaram ainda outras considerações relevantes para a investigação que merecem ser agregadas, e são elas:

- a) *“Em empresas com uma cultura muito vincada não se contrata pelo currículo.” (R15)*
- b) *“O curriculum vitae é cada vez mais pessoal e menos universal.” (R19)*
- c) *“Já se contrata pelas competências comportamentais, as técnicas aprendem-se.” (R20)*
- d) *“O curriculum vitae está a ficar para trás, o LinkedIn é mais eficaz na triagem inicial: oferece uma leitura mais gráfica e fácil do candidato.” (R21)*
- e) *“Ninguém ignora um contacto da Microsoft.” (R16)*
- f) *“Uma vez um recrutador veio esperar-me à porta de casa.” (C5)*
- g) *“Numa questão de horas podemos perder a pessoa (candidato).” (R18)*
- h) *“Atraí-los (candidatos) é ir atrás deles.” (R20)*
- i) *“Tenho dúvidas se o mercado, e as pessoas, estão preparados para um recrutamento baseado nas competências comportamentais em vez das competências técnicas.” (R16)*
- j) *“Transparência e honestidade são fatores chave para um bom recrutamento.” (R19)*
- k) *“Não podemos estimar a adaptação de uma pessoa.” (R16)*

#### **4.1.3.4 Ronda 4 – Processo de Recrutamento Online**

As perguntas colocadas aos recrutadores na quarta ronda de entrevistas foram construídas com base nas respostas obtidas na terceira ronda com a intenção de especificar, aprofundar e completar esse conhecimento. Os impulsos recolhidos nesta quarta ronda foram concentrados em 5 categorias e 5 dimensões às quais foram atribuídas as descrições e relações que podem ser conhecidas nas Tabelas 41, 42 e 43.

**Tabela 41**

*Categorias da Ronda 4 de Entrevistas aos Recrutadores*

Categoria	Descrição
Candidatura	Informação que se refere à resposta dos candidatos aos anúncios de trabalho.

(continuação)

Critérios de Seleção	Informação que se refere aos fatores de qualificação do talento.
Tomada de Decisão	Informação que se refere ao processo de escolha do candidato a incorporar.
Seleção Errada	Informação que se refere aos motivos e prejuízos de contratações equivocadas.
Novas Gerações	Informação que se refere às particularidades dos colaboradores juniores.

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

#### Tabela 42

*Dimensões das Categorias da Ronda 4 de Entrevistas aos Recrutadores*

Dimensão	Descrição
<i>Curriculum Vitae</i>	Informação que se refere ao instrumento que comunica as valências dos candidatos.
Perfis de Tecnologia	Informação que se refere ao recrutamento de perfis de tecnologia.
Motivos	Informação que se refere às razões que propiciam seleções erradas.
Boas Práticas	Informação que se refere a medidas para evitar contratações erradas.
Prejuízos	Informação que se refere aos impactos negativos gerados para a empresa.

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

#### Tabela 43

*Relação entre Categorias e Dimensões da Ronda 4 de Entrevistas aos Recrutadores*

Categoria	Dimensão
Candidatura	<i>Curriculum Vitae</i>
	Perfis de Tecnologia
Critérios de Seleção	N/A
Tomada de Decisão	N/A
Seleção Errada	Motivos
	Boas Práticas
	Prejuízos

*(continuação)*

Novas Gerações      N/A

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

De acordo com a codificação supracitada foi organizada e tratada a informação recolhida com os recrutadores. Esta informação pode ser conhecida nas Tabelas 44, 45, 46, 47 e 48.

**Tabela 44***Categoria: Candidatura 3*

Dimensão	Informação
<i>Curriculum Vitae</i>	<p>A estrutura atual do <i>curriculum vitae</i> não representa adequadamente o indivíduo.</p> <p>No recrutamento em massa não há tempo para atentar à singularidade dos candidatos.</p> <p>O <i>curriculum vitae</i> tem vindo a ser substituído pelo perfil de LinkedIn.</p> <p>Os perfis seniores sabem como estruturar melhor a sua informação no <i>curriculum vitae</i>.</p> <p>Os perfis juniores são considerados mais honestos na informação partilhada.</p> <p>O <i>curriculum vitae</i> permite camuflar parte da verdade do candidato.</p> <p>O <i>curriculum vitae</i> como instrumento que permite vislumbrar o potencial do candidato.</p>
Perfis de Tecnologia	<p>Os perfis de tecnologia partilham a sua informação de forma curta e objetiva.</p> <p>Os recrutadores pedem aos candidatos o preenchimento de formulários adicionais.</p> <p>Trabalho técnico é facilmente validável.</p> <p>Conscientes do seu valor de mercado atualmente.</p>

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas***Tabela 45***Categoria: Critérios de Seleção*

Informação
Ter em conta as características da equipa onde é esperado integrar o candidato.

(continuação)

Estabilidade do candidato nas suas experiências de trabalho anteriores.

Disponibilidade imediata.

Nível de inglês.

---

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

#### **Tabela 46**

*Categoria: Tomada de Decisão*

---

Informação
Fazer uma lista de prós e contras para cada um dos candidatos finalistas.
Seguir a metodologia própria de recrutamento e seleção da empresa (caso exista).
O parecer do recrutador é importante na tomada de decisão.
Contemplar o gestor de talento na decisão, para além do parecer do recrutador.
Envolver a própria equipa (direta à função) na tomada de decisão.

---

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

#### **Tabela 47**

*Categoria: Seleção Errada*

---

Dimensão	Informação
Motivos	Os momentos de avaliação do candidato são muito poucos.
	A avaliação do candidato está fortemente assente na sensibilidade do recrutador.
	O candidato manipula as perceções emitidas durante os momentos de avaliação.
	Dificuldades de adaptação do candidato.
	Falta de informação sobre o ambiente corporativo que irá receber o candidato.
Boas Práticas	Definir bem todos os critérios com os quais os candidatos têm que cumprir.
	Levar candidatos a ronda de avaliação de competências técnicas/comportamentais.

(continuação)

	Fornecer informação ao candidato sobre o ambiente corporativo da organização.
	Atentar às pistas deixadas pelos candidatos ao longo do processo de recrutamento.
	Entrevistas informais para os candidatos se sentirem menos aptos a faltar à verdade.
Prejuízos	O tempo investido no processo de recrutamento inicial, e no seguinte.
	O tempo que a equipa investiu para ensinar/acompanhar/motivar o profissional.
	O tempo/dinheiro investidos na incorporação; não produz mas recebe salário.
	Aumento da taxa de rotatividade dos colaboradores na empresa; métrica importante.
	Danifica a marca do empregador.
	Incumprimento ou baixo nível das entregas.
	Pode destruir uma boa equipa e causar prejuízos graves em projetos (Ex. Segurança).

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

#### **Tabela 48**

*Categoria: Novas Gerações*

---

Informação
Sabem o seu valor e negociam a contratação.
Valorizam o retorno emocional (retorno emocional vs. retorno financeiro).
Revelam preocupações com a responsabilidade social da empresa.
São dinâmicos, têm garra, abertura e disponibilidade.
Valorizam a aprendizagem e pretendem ganhar experiência.
Querem colocar o seu cunho pessoal naquilo que fazem.
Dominam o manuseio das novas tecnologias.
Têm mais facilidade em mudar de empresa.
Valorizam uma equipa diversa (raças, géneros, idade, etc.); fator de atração de talento.
Geração Z é idealista e seguidora; influencia das redes sociais.
Procuram uma estrutura organizacional menos hierárquica e menos burocrática.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

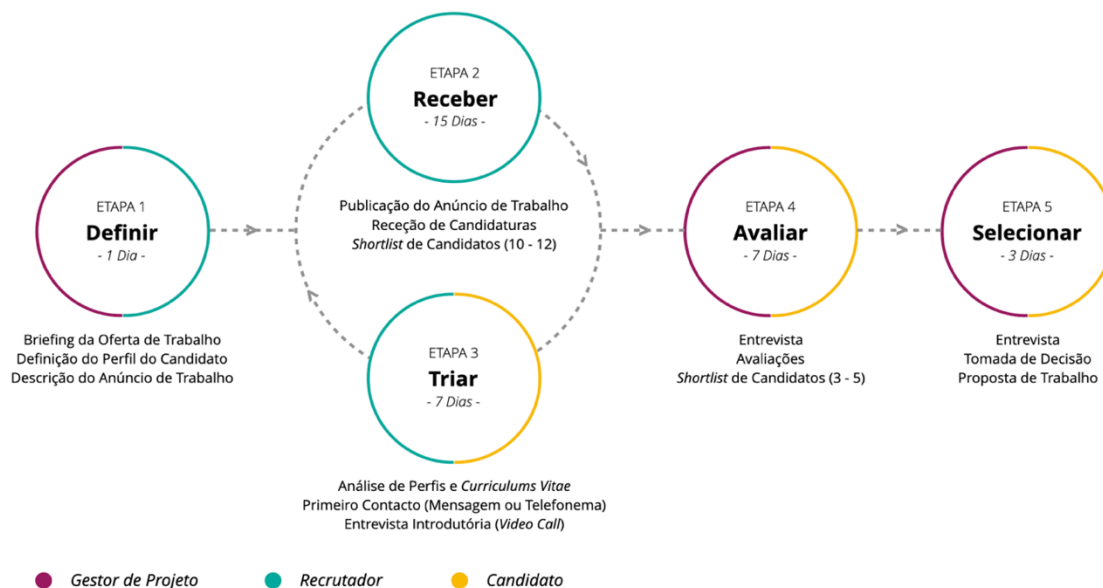
Desta quarta ronda de entrevistas resultaram ainda outras considerações relevantes para a investigação que merecem ser agregadas, e são elas:

- a) *“Os perfis de tecnologia são muito transparentes.” (R24)*
- b) *“No caso dos perfis de tecnologia, anos sabáticos e mudanças de empresa são normais, é característico do tipo de perfil. Já os perfis mais tradicionais devem ser mais cuidadosos quanto à forma como explicam o seu percurso.” (R24)*
- c) *“Os recrutadores deveriam procurar semanalmente novos canais de recrutamento porque o LinkedIn está muito saturado.” (R23)*
- d) *“...continua a haver muita injustiça devido à incapacidade do curriculum vitae transmitir a pessoa.” (R22)*
- e) *“... na primeira triagem, o currículo é a única forma possível; não representa o candidato, mas estão todos em pé de igualdade.” (R5)*
- f) *“Mas como é que o curriculum vitae pode transmitir o potencial de crescimento do candidato? Atualmente não transmite.” (R22)*
- g) *“O candidato pode ser muito bom tecnicamente, mas se não encaixar na cultura da empresa, não corre bem. Já vimos isto acontecer muitas vezes.” (R22)*

O conhecimento acumulado durante as quatro rondas de entrevistas feitas aos recrutadores possibilitou desenhar as jornadas dos processos de recrutamento *online* tanto de perfis de negócio como de perfis de tecnologia. Estas jornadas podem ser conhecidas nas Figuras 11 e 12, respetivamente. A grande diferença entre as jornadas apresentadas prende-se com o facto de, no caso dos perfis de tecnologia, que estão em menor número face à solicitação do mercado de trabalho, o processo de recrutamento ocorrer em contínuo, caracterizado por uma procura ativa do recrutador independentemente da colocação do anúncio. Esta alteração no recrutamento foi apontada pelos recrutadores como sendo uma mudança de paradigma uma vez que habitualmente são os candidatos que vão ao encontro das empresas; o que se mantém para o caso dos perfis de negócio que estão em elevado número face à solicitação do mercado de trabalho. Como fator diferenciador está também a rápida incorporação dos perfis de tecnologia nas empresas para evitar a perda de talento qualificado; os recrutadores têm adquirido assim maior poder de negociação para atrair e reter o talento qualificado.

Figura 11

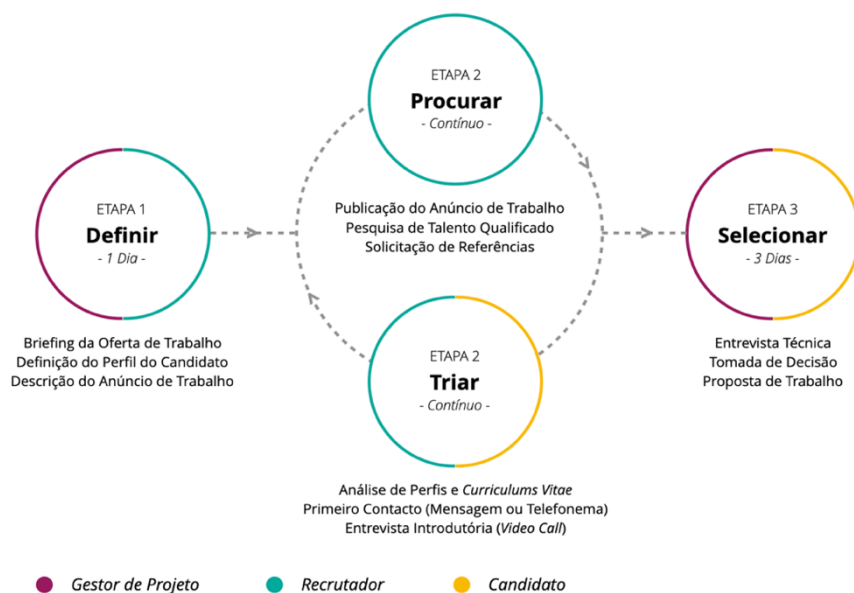
## Jornada do Recrutamento Online de Perfis de Negócio



Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

Figura 12

## Jornada do Recrutamento Online de Perfis de Tecnologia



Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

#### 4.1.4 Principais Desafios do Recrutamento Online para os Candidatos Atualmente

Para confrontar o conceito de Recrutamento e Seleção da revisão de literatura considerou-se relevante auscultar também o outro lado da interação pelo que, para além dos recrutadores, se entrevistaram ainda candidatos de perfil de negócio e de perfil de tecnologia. A informação apurada junto dos candidatos como resposta à pergunta: *Quais foram as principais dificuldades sentidas nos seus últimos processos de recrutamento online?* – foi recolhida e analisada como exposto antes nos pontos “3.3.3.1.3 Entrevistas aos Candidatos” e “3.3.4.1 Procedimentos da Análise de Dados das Entrevistas”, respetivamente, e pretende complementar o entendimento do contexto que irá receber a Estrutura Curricular Baseada em Competências Comportamentais e Humanas. A informação captada foi organizada em 4 categorias e 3 dimensões às quais se atribuiu as descrições das Tabelas 49, 50 e 51.

**Tabela 49**

*Categorias da Pergunta da Entrevista aos Candidatos*

Categoria	Descrição
Processo	Informação que se refere à jornada do processo de recrutamento <i>online</i> .
Candidatura	Informação que se refere à resposta dos candidatos aos anúncios de trabalho.
Avaliação	Informação que se refere à verificação e validação dos candidatos.
Experiência Geral	Informação que se refere à perceção geral do processo de recrutamento <i>online</i> .

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

**Tabela 50**

*Dimensões das Categorias da Pergunta da Entrevista aos Candidatos*

Dimensão	Descrição
Tecnologias	Informação que se refere às tecnologias envolvidas no envio/receção de candidaturas.
Tomada de Decisão	Informação que se refere ao processo de escolha do candidato a incorporar.
Perfis de Tecnologia	Informação que se refere ao recrutamento de perfis de tecnologia.

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

**Tabela 51***Relação entre Categorias e Dimensões da Pergunta da Entrevista aos Candidatos*

Categoria	Dimensão
Candidatura	Tecnologias
	Perfis de Tecnologia
Avaliação	Tomada de Decisão
	Perfis de Tecnologia
Experiência Geral	N/A

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas*

De acordo com a codificação supracitada foi organizada e tratada a informação recolhida nas entrevistas aos candidatos. Esta informação pode ser conhecida nas Tabelas 52, 53 e 54.

**Tabela 52***Categoria: Processo 3*

Informação
Processos de recrutamento eliminatórios, não qualificatórios (não é possível aprender).
Recrutadores contactam os profissionais que indicam estar disponíveis para trabalhar.
Três fases: contacto inicial, entrevista introdutória, entrevista técnica.

*Fonte: Investigadora com base nas entrevistas***Tabela 53***Categoria: Candidatura 4*

Dimensão	Informação
Tecnologias	ATS enviesam a leitura dos <i>curriculum vitae</i> : distorção e extrapolação.
	LinkedIn possibilita candidaturas cada vez mais rápidas.

(continuação)

Perfis de Tecnologia	<p>Não enviam candidatura, indicam no perfil de LinkedIn disponibilidade para trabalhar.</p> <p>Percepção de grande concorrência nos processos de recrutamento <i>online</i>.</p> <p>Recrutadores solicitam <i>curriculum vitae</i> completo.</p> <p>Interesse para dedicar mais tempo à candidatura se a empresa for uma grande marca.</p> <p>Recrutadores pedem preenchimento de longos formulários de competências técnicas.</p>
----------------------	---

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

#### Tabela 54

Categoria: Avaliação 2

Dimensão	Informação
Tomada de Decisão	<p>Critérios de avaliação pouco claros e recrutadores pouco imparciais na sua avaliação.</p> <p>Competências comportamentais atuam como fator qualificatório.</p> <p>Ausência de dinâmicas para a avaliação de competências comportamentais.</p> <p>Competências técnicas como mera validação.</p> <p>O <i>curriculum vitae</i> atual como elemento insuficiente para avaliação de talento.</p>
Perfis de Tecnologia	<p>Os recrutadores fazem uma primeira avaliação do candidato pelo seu perfil de LinkedIn.</p> <p>Avaliação fortemente centrada nas competências técnicas.</p> <p>Exercícios de teste reais para validação de competências técnicas.</p> <p>Recrutadores seguem guião para avaliação das competências técnicas dos candidatos.</p>

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

#### Tabela 55

Categoria: Experiência Geral

Informação
<p>Parca valorização humana da parte das empresas; falta de retorno (aos correios eletrônicos e entrevistas).</p> <p>O mesmo processo de recrutamento é aplicado a funções diferentes.</p>

(continuação)

Falta de informação sobre condições salariais e emocionais (pouca transparência).

Empregador realiza entrevista mais interessada e avalia com mais cuidado (vs. agência).

O desenvolvimento de carreira comunicado no anúncio não é posto em prática.

Recomendação acelera a contratação.

Abordagem do recrutador pelo LinkedIn é fraca (mensagens genéricas).

Empresas solicitam mais competências do que as correspondentes ao perfil.

Idade dificulta negociação de condições salariais.

---

Fonte: Investigadora com base nas entrevistas

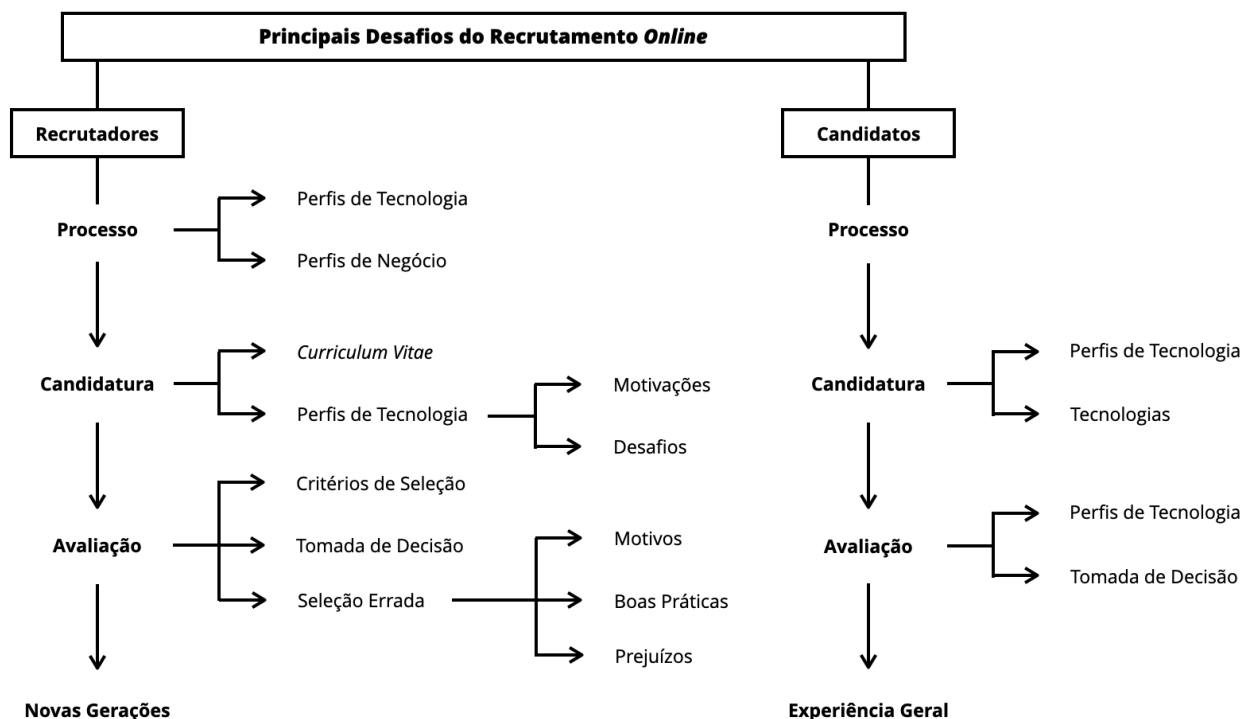
Da entrevista aos candidatos resultaram ainda outras considerações relevantes para a investigação que merecem ser agregadas, e são elas:

- a) *“Cheguei a finalista com outro candidato que tecnicamente era superior mas conquistei a oportunidade pelas minhas competências comportamentais e humanas.” (C1)*
- b) *“Parece que o recrutador nunca foi recrutado.” (C1)*
- c) *“Sinto-me um consumível que dá resposta a uma necessidade.” (C2)*
- d) *“Os recrutadores não estão preparados para avaliar.” (C3)*
- e) *“Existe muitas vezes um deslumbramento com o currículo, mas depois não há encaixe com a organização.” (C3)*
- f) *“Tive uma boa experiência com uma empresa que me enviou um video personalizado na sua abordagem. Foi positivo, humanista, cuidadoso e cativante.” (C5)*

As entrevistas aos recrutadores e candidatos permitiram percorrer os principais desafios do recrutamento *online* considerando as duas partes envolvidas, tal como apresenta a Figura 13. Ou seja, entendendo a problemática em estudo como bilateral no que ao processo, candidatura e avaliação diz respeito. Adicionalmente, contou-se com uma secção referente à contratação das novas gerações segundo a percepção dos recrutadores e outra secção dedicada à experiência geral do processo de recrutamento *online* na ótica dos candidatos.

Figura 13

Principais Desafios do Recrutamento Online



Fonte: Investigadora

## 4.2 Questionário

Para completar o conceito de Recrutamento e Seleção da revisão de literatura e confrontar as entrevistas realizadas antes com os recrutadores, revelou-se pertinente realizar uma nova ação com recrutadores que abrangesse um maior número de profissionais (N=221). Para tal, foi realizado um questionário *online*. A informação apurada pretende formar o entendimento do contexto atual de recrutamento e seleção em Portugal em 2021 para auxiliar a conceber a Estrutura Curricular Baseada em Competências Comportamentais e Humanas proposta no ponto “5. Resultados”. Os dados recolhidos e analisados foram tratados como exposto antes nos pontos “3.3.3.2 Procedimentos da Recolha de Dados do Questionário” e “3.3.4.2 Procedimentos da Análise de Dados do Questionário”. O guião de perguntas do questionário e os resultados apurados estão no Anexo II, tal como foram enviados para a revista.

**Tabela 56***Questionário Online aos Recrutadores*

---

Informação
92.4% dos inquiridos sugere ter nacionalidade portuguesa.
75.1% dos inquiridos sugere identificar-se com o género feminino.
37.1% dos inquiridos sugere ter entre 25 e 30 anos de idade.
50.2% dos inquiridos sugere ter o grau de Mestre.
94.6% dos inquiridos sugere ser nativo da área dos Recursos Humanos.
46.6% dos inquiridos sugere ser especialista em Gestão de Recursos Humanos.
56.2% dos inquiridos sugere estar numa situação de trabalho híbrido.
80.2% dos inquiridos sugere estar a contrato sem termo.
46.2% dos inquiridos sugere ter um nível salarial anual entre 10.000€ a 20.000€ (entre 714€ e 1.428€ por mês).
48.4% dos inquiridos sugere trabalhar para uma grande empresa.
24% dos inquiridos sugere trabalhar para uma empresa das Tecnologias da Informação.
55.7% dos inquiridos sugere trabalhar numa empresa com sede em Portugal.
89.6% dos inquiridos sugere que a empresa onde se encontra tem departamento de Recursos Humanos.
63.8% dos inquiridos sugere dispor de orçamento para as atividades de Recursos Humanos.
60.6% dos inquiridos sugere recrutar na empresa onde se encontra há 1 ano, ou menos.
68.5% dos inquiridos sugere recrutar perfis de Tecnologias.
60.6% dos inquiridos sugere realizar o processo de recrutamento em formato remoto.
95.5% dos inquiridos sugere utilizar o LinkedIn como principal plataforma das suas atividades de recrutamento.
24.9% dos inquiridos sugere que os processos de recrutamento na sua empresa têm duração de 2 a 3 semanas.
35.3% dos inquiridos sugere querer diminuir a duração dos seus processos de recrutamento para 1 a 2 semanas.
33.9% dos inquiridos sugere ter levado a cabo as suas tarefas de recrutamento com um gasto de 0€.
14.5% dos inquiridos sugere um gasto superior a 5.000€ em plataformas de recrutamento e seleção para 2022.
43% dos inquiridos sugere receber menos de 10 <i>curriculum vitae</i> , por semana, como candidatura espontânea.
38.5% dos inquiridos sugere receber entre 10 e 50 <i>curriculum vitae</i> , por semana, com anúncio ativo.

(continuação)

- 83.7% dos inquiridos sugere recorrer à entrevista como método de avaliação dos candidatos.
- 71.9% dos inquiridos sugere recorrer ao *curriculum vitae* como método de avaliação dos candidatos.
- 29.4% dos inquiridos atribui relevância alta ao *curriculum vitae* no processo de recrutamento.
- 83.8% dos inquiridos atribui relevância alta à entrevista no processo de recrutamento.
- 37.6% dos inquiridos sugere que a informação mascarada no *curriculum vitae* é entre 20% a 30%.
- 14.9% dos inquiridos sugere que a informação mascarada no *curriculum vitae* é entre 40% e 50%.
- 10% dos inquiridos sugere que a informação mascarada no *curriculum vitae* é mais de 50%.
- 61.1% dos inquiridos sugere que o *curriculum vitae* não é capaz de representar o ser humano.
- 67.4% dos inquiridos sugere ter realizado a avaliação de competências técnicas dos candidatos.
- 43.9% dos inquiridos atribui relevância alta à avaliação de competências técnicas no recrutamento.
- 92.8% dos inquiridos sugere ter realizado a avaliação de competências comportamentais dos candidatos.
- 71.9% dos inquiridos atribui relevância alta à avaliação de competências comportamentais no recrutamento.

---

Fonte: Investigadora com base no questionário

## 4.3 Grupo Focal

Com vista a completar o conceito Marca Pessoal da revisão de literatura que evoca a relevância da criação e gestão de uma identidade diferenciadora no mercado laboral, foi realizado um grupo focal para explorar a essência do conceito Unicidade. A informação apurada colabora à criação da Estrutura Curricular Baseada em Competências Comportamentais e Humanas proposta no ponto “5. Resultados” e foi recolhida e analisada como exposto nos pontos “3.3.3.3 Procedimentos da Recolha de Dados do Grupo Focal” e “3.3.4.3 Procedimentos da Análise de Dados do Grupo Focal”, respetivamente.

### 4.3.1 Conceito Escondido

O resultado da conversação entre os participantes pode ser conhecido na Figura 14 sendo

que durante a discussão soaram outros impulsos relevantes para a investigação, e são eles:

- a) *“Somos todos iguais e diferentes ao mesmo tempo.” (GM1)*
- b) *“Há uma tendência involuntária para os indivíduos reprimirem a sua essência.” (GM3)*
- c) *“A diversidade está subvalorizada, os sistemas exploram a generalização.” (GM3)*
- d) *“O desempenho das equipas é maior quando há mais diversidade nas equipas.” (GM3)*
- e) *“Medir é crucial para o autoconhecimento e para o desempenho individual.” (GM1)*
- f) *“Potenciar a diversidade para acrescentar valor coletivo.” (GM2)*

**Figura 14**

*Conceito Escondido*

	<p><b>O quê?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade</li> <li>• Riqueza</li> <li>• Abundância</li> <li>• Coexistência</li> <li>• Intercâmbio</li> <li>• Cultura</li> <li>• Medição</li> <li>• Adaptação</li> <li>• Identidade</li> <li>• Essência</li> <li>• Rendimento</li> <li>• Autoconhecimento</li> </ul>	<p><b>Quem?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser Humano</li> <li>• Equipas</li> <li>• Líderes</li> </ul>	<p><b>Quando?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações Humanas</li> <li>• Transação Comercial</li> <li>• Trabalho</li> <li>• Liderança</li> <li>• Comunicação</li> </ul>
	<p><b>Como?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexão</li> <li>• Colaboração</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Empatia</li> </ul>	<p><b>Onde?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto Pessoal</li> <li>• Empresas</li> <li>• Sociedade</li> </ul>	
			

Fonte: Investigadora

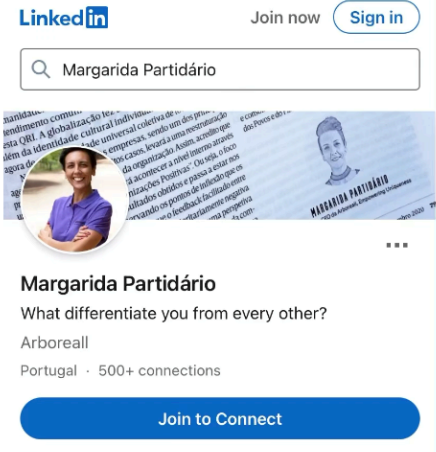
#### 4.3.2 Conceito Revelado

O resultado da conversação entre os participantes pode ser conhecido na Figura 15 sendo que durante a discussão soaram outros impulsos relevantes para esta investigação, e são eles:

- a) “A vida de um indivíduo não pode ser resumida a pontos chave.” (GM3)
- b) “Os indivíduos jogam o jogo do recrutamento porque precisam; não é eficiente.” (GM3)
- c) “Poucos têm conhecimento e ferramentas para trabalhar a sua marca pessoal.” (GM2)
- d) “O que me torna único? Onde posso acrescentar valor?” (GM4)
- e) “As competências comportamentais não se veem no currículo.” (GM3)
- f) “O indivíduo é mais do que o seu conhecimento técnico.” (GM3)

Figura 15

Conceito Revelado

	<p><b>O quê?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículo</li> <li>• Mecânico</li> <li>• Automático</li> <li>• Rede Infinita</li> <li>• Ser</li> <li>• Valores</li> <li>• Crescimento</li> <li>• Adaptação</li> <li>• Exclusão</li> </ul>	<p><b>Quem?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais</li> <li>• Recrutadores</li> <li>• Empregadores</li> </ul>	<p><b>Quando?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confluir a esfera pessoal e a esfera profissional</li> </ul>
<p><b>About</b></p> <p>Hello, my name is Margarida Partidário and I am an #entrepreneur doing the marathon of raising a tech-based startup. I am a #seeker craving for value on a daily basis, I question everything and I am the</p>	<p><b>Como?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital</li> <li>• Palavra Chave</li> </ul>	<p><b>Onde?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas</li> <li>• Entornos complexos</li> </ul>	

Fonte: Investigadora

A informação partilhada durante as fases “Conceito Escondido” e “Conceito Revelado” não só foi assimilada de forma natural ao longo do percurso realizado pelos participantes como foi diretiva desse caminho percorrido juntos permitindo-os concluir o exercício com a fase agregadora “Essência do Conceito”, que pode ser conhecida de seguida.

### 4.3.3 Essência do Conceito

O grupo focal culminou com uma frase que encontrou o consenso entre os participantes para descrever a essência do conceito Unicidade. Esta frase é em si a síntese da reflexão coletiva dos gestores de marca na sessão do grupo focal, e é ela:

*“Os seres humanos pertencem à mesma espécie; no entanto, cada indivíduo é infinitamente diverso devido ao seu crescimento orgânico e divergente. Nas suas relações e transações diárias o indivíduo deve ser capaz de demonstrar o seu valor único para um impacto coletivo positivo.”*

### 4.4 Comparação entre Estruturas de *Curriculum Vitae*

Para completar o conceito *Curriculum Vitae* da revisão de literatura foram analisadas em detalhe duas estruturas de *curriculum vitae*: a estrutura curricular de Furtmueller et al. (2011) (Estrutura 1) e a estrutura curricular do LinkedIn em 2021 (Estrutura 2). A estrutura proposta por Furtmueller et al. (2011) é um ponto de partida considerado “robusto e completo” (Furtmueller et al., 2011, p. 251) uma vez que assenta nas descobertas das investigadoras que basearam a sua investigação na literatura, entrevistas e vasta análise de páginas da internet. Apesar desta estrutura curricular ter sido apresentada há 10 anos, revela-se pertinente utilizá-la por ser muito abrangente. A estrutura do LinkedIn é um contraponto pertinente dado que é atualmente a principal rede social profissional (Moore, 2019) (em 2020 contabilizou +645 milhões de utilizadores) (Castillo-de Mesa & Gómez-Jacinto, 2020); trata-se, possivelmente, da estrutura de *curriculum vitae* mais usada a nível global. A informação apurada visa colaborar à construção da Estrutura Curricular Baseada em Competências Comportamentais e Humanas proposta no ponto “5. Resultados” e foi recolhida e analisada como exposto anteriormente nos pontos “3.3.3.4 Procedimentos da Recolha de Dados das Estruturas Curriculares” e “3.3.4.4 Procedimentos da Análise de Dados das Estruturas Curriculares”, respetivamente. Informação adicional sobre a estrutura curricular do LinkedIn pode ser encontrada no Anexo III. Para a análise realizada às estruturas curriculares, foi definido um código de 4 categorias às quais foram

adicionadas as descrições que podem ser consultadas de seguida na Tabela 57.

**Tabela 57**

*Classificação da Tipologia da Informação nas Estruturas Curriculares*

Categoria	Descrição
Pessoal [P]	Informação que caracteriza as condições, circunstâncias ou o contexto do indivíduo.
Técnica [T]	Informação que caracteriza o conhecimento detido e aplicado pelo indivíduo.
Comportamental [C]	Informação que suporta a aplicação do conhecimento detido pelo indivíduo.
Outros [O]	Informação adicional geral.

Fonte: Investigadora

A distribuição das diferentes tipologias de informação entre as duas estruturas curriculares em análise é a descrita na Tabela 58. Podemos constatar que ambas as estruturas estão fortemente assentes na informação técnica: 59.30% na estrutura de Furtmueller et al. (2011) e 62.50% na estrutura do LinkedIn em 2021. No que respeita à informação comportamental, a sua presença é reduzida em ambas as estruturas (ultrapassada tanto pela informação pessoal como informação outros): 6.97% na estrutura curricular de Furtmueller et al. (2011) e 8.92% na estrutura do LinkedIn em 2021. Foi possível ainda apurar que a estrutura do LinkedIn é mais curta do que a estrutura de Furtmueller et al. (2011) em cerca de 34.89% (56 campos de informação frente a 86 campos, respetivamente). Na Tabela 58 pode ser conhecida mais informação sobre as estruturas em análise.

**Tabela 58**

*Distribuição das Tipologias de Informação das Estruturas Curriculares*

Categoria	Furtmueller et al. (2011)	LinkedIn (2021)	Variação
Pessoal	17.44%	19.64%	+2.20%
Técnica	59.30%	62.50%	+3.20%
Comportamental	6.97%	8.92%	+1.95%

*(continuação)*

Outros	19.76 %	21.42 %	+1.66%
Total	103.47% <sup>a</sup>	112.48% <sup>a</sup>	9.01%

<sup>a</sup> O valor que excede os 100% faz referência às tipologias de informação que se sobrepõem entre categorias.

Fonte: Investigadora

#### **4.4.1 Estrutura Curricular de Furtmueller et al. (2011)**

No total, observaram-se 7 grupos e 86 tipologias de informação: 15 de informação pessoal, 51 de informação técnica, 6 de informação comportamental e 17 de informação outros. Os grupos possibilitaram apurar as percentagens mencionadas anteriormente para a estrutura curricular de Furtmueller et al. (2011) pela sua contagem e conversão em percentagem. Importa notar que cada campo nos grupos pode conter mais do que uma tipologia de informação pois algumas delas sobrepõem-se de forma natural. A estrutura curricular de Furtmueller et al. (2011) pode ser consultada na íntegra de seguida nas Tabelas 59, 60, 61, 62, 63, 64 e 65.

**Tabela 59**

*Estrutura Curricular 1 – Grupo 1 – Informação Pessoal e Contacto*

Informação	Categoria
1. Título	[P]
2. Primeiro Nome	[P]
3. Nome do Meio	[P]
4. Último Nome	[P]
5. Rua	[P]
6. Número da Casa	[P]
7. Código Postal	[P]
8. Cidade	[P]
9. País	[P]
10. Número de Telefone	[P]

*(continuação)*

11. Número de Telemóvel	[P]
12. Correio Eletrónico	[P]
13. Correio Eletrónico Alternativo	[P]
14. Contacto Preferencial	[P]
15. Personalidade	[O]

---

Fonte: Furtmueller et al., 2011

**Tabela 60***Estrutura Curricular 1 – Grupo 2 – Estado da Carreira Profissional*

Informação	Categoria
1. Estado da Carreira Profissional	[T]
2. Data da Criação do <i>Curriculum Vitae</i>	[O]
3. Data da Atualização do <i>Curriculum Vitae</i>	[O]
4. Elegibilidade para Trabalhar no País	[P]
5. Cargo Atual ou Último Cargo	[T]
6. Empregador Atual ou Último Empregador	[T]
7. Indústria Atual ou Última Indústria	[T]
8. Anos de Experiência de Trabalho	[T]

---

Fonte: Furtmueller et al., 2011

**Tabela 61***Estrutura Curricular 1 – Grupo 3 – Trabalho Pretendido*

Informação	Categoria
1. Descrição do Trabalho	[T]
2. Salário Mínimo	[O]
3. Moeda	[O]

*(continuação)*

4. Indústria	[T]
5. Área de Negócio	[T]
6. Cargo	[T]
7. Estado do Trabalho	[T]
8. Tipo de Trabalho	[T]
9. Data de Início	[T]
10. Data de Término	[T]
11. Tipo de Empresa	[T]
12. Empresas Onde Deseja Vir a Trabalhar	[T]
13. Empresas Onde Não Deseja Vir a Trabalhar	[T]
14. Benefícios Adicionais	[O]
15. Tamanho Mínimo da Empresa	[O]
16. Tamanho Máximo da Empresa	[O]
17. Número Máximo de Dias Longe de Casa por Mês	[O]
18. Localizações Pretendidas	[O]

---

Fonte: Furtmueller et al., 2011

**Tabela 62***Estrutura Curricular 1 – Grupo 4 – Educação*

Informação	Categoria
1. Nível de Educação	[T]
2. Área de Estudo	[T]
3. Data de Início	[T]
4. Data de Término (ou Expectável)	[T]
5. Diploma	[T]
6. Nome da Instituição	[T]
7. País	[O]

---

Fonte: Furtmueller et al., 2011

**Tabela 63***Estrutura Curricular 1 – Grupo 5 – Competências*

Informação	Categoria
1. Certificados	[T]
2. Nome da Instituição	[T]
3. Data de Início	[T]
4. Data de Término	[T]
5. País	[O]
6. Nível de Competências	[T]
7. Competências Informáticas	[T]
8. Competências da Indústria	[T]
9. Competências de Negócio	[T] + [C]
10. Competências Sociais	[C]
11. Competências Técnicas	[T]
12. Idiomas	[T]
13. Outras Competências	[C]
14. Carta de Condução	[O]

Fonte: Furtmueller et al., 2011

**Tabela 64***Estrutura Curricular 1 – Grupo 6 – Competências de Trabalho*

Informação	Categoria
1. Cargo	[T]
2. Indústria	[T]
3. Área de Negócio	[T]
4. Nome da Empresa	[T]

*(continuação)*

5. País	[O]
6. Cidade	[O]
7. Data de Início	[T]
8. Data de Término	[T]
9. Cargo Atual	[T]
10. Conquistas e Reconhecimentos	[T]
11. Posição de Supervisor	[T]
12. Experiência de Estágio	[T]
13. Referências	[T] + [C]

---

Fonte: Furtmueller et al., 2011

**Tabela 65***Estrutura Curricular 1 – Grupo 7 – Atividades Extra*

Informação	Categoria
1. Membro	[T]
2. Nome da Organização	[T]
3. Data de Início	[T]
4. Data de Término	[T]
5. País	[O]
6. Atividades Extra	[T] + [C]
7. Voluntariado	[C]
8. Prêmios	[T]
9. Apresentações Profissionais	[T]
10. Publicações Profissionais	[T]
11. <i>Hobbies</i> e Interesses	[O] + [C]

---

Fonte: Furtmueller et al., 2011

#### 4.4.2 Estrutura Curricular do LinkedIn em 2021

No total, observaram-se 11 grupos e 56 tipologias de informação: 11 de informação pessoal, 35 de informação técnica, 5 de informação comportamental e 12 de informação outros. Os grupos permitiram apurar as percentagens mencionadas antes para a estrutura curricular do LinkedIn em 2021 pela sua contagem e conversão em percentagem. Importa notar que cada campo nos grupos pode ter mais do que uma tipologia de informação pois algumas sobrepõem-se de forma natural. Consultar Tabelas 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75 e 76 e Anexo III.

**Tabela 66**

##### *Estrutura Curricular 2 – Grupo 1 – Introdução*

Informação	Categoria
1. Imagem de Fundo	[O]
2. Fotografia	[P]
3. Primeiro Nome	[P]
4. Último Nome	[P]
5. Nome Adicional	[P]
6. <i>Headline</i>	[O]
7. Cargo Atual	[T]
8. Indústria	[T]
9. Educação	[T]
10. Localização	[P]

Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)

**Tabela 67**

##### *Estrutura Curricular 2 – Grupo 2 – Informação de Contacto*

Informação	Categoria
1. <i>Website</i>	[T] + [P]

(continuação)

2. Número de Telemóvel	[P]
3. Morada	[P]
4. Correio Eletrónico	[P]
5. Redes Sociais	[P]
6. Data de Nascimento	[P]

Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)

### Tabela 68

*Estrutura Curricular 2 – Grupo 3 – Sobre*

Informação	Categoria
1. Sumário	[T]

Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)

### Tabela 69

*Estrutura Curricular 2 – Grupo 4 – Destaques*

Informação	Categoria
1. Publicações	[O]
2. Artigos	[T]
3. Hiperligações	[O]
4. Multimédia	[T] + [O]

Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)

### Tabela 70

*Estrutura Curricular 2 – Grupo 5 – Jornada Profissional*

Informação	Categoria
1. Cargo	[T]

*(continuação)*

2. Tipo de Trabalho	[T]
3. Nome da Empresa	[T]
4. Localização	[O]
5. Data de Início	[T]
6. Data de Término	[T]
7. Indústria	[T]
8. Descrição	[T]
9. Cabeçalho	[O]
10. Competências	[T] + [C]
11. Multimédia	[T]

---

Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)

**Tabela 71***Estrutura Curricular 2 – Grupo 6 – Educação*

Informação	Categoria
1. Nome da Escola	[T]
2. Nível de Educação	[T]
3. Área de Estudo	[T]
4. Data de Início	[T]
5. Data de Término	[T]
6. Notas	[T]
7. Atividades Extracurriculares	[T] + [C]
8. Descrição	[T]
9. Multimédia	[T]

---

Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)

**Tabela 72***Estrutura Curricular 2 – Grupo 7 – Certificados*

Informação	Categoria
1. Nome do Certificado	[T]
2. Nome da Empresa	[T]
3. Data da Emissão	[O]
4. ID do Certificado	[O]
5. Hiperligação do Certificado	[O]

Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)

**Tabela 73***Estrutura Curricular 2 – Grupo 8 – Competências*

Informação	Categoria
1. Palavras-Chave	[T] + [C]

Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)

**Tabela 74***Estrutura Curricular 2 – Grupo 9 – Recomendações*

Informação	Categoria
1. Recomendar	[T] + [C]
2. Pedir Recomendação	[T] + [C]

Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)

**Tabela 75***Estrutura Curricular 2 – Grupo 10 – Conquistas e Reconhecimentos*

Informação	Categoria
1. Título	[T]
2. Empresa Associada	[T]
3. Emissor	[O]
4. Data da Emissão	[O]
5. Descrição	[T]

*Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)***Tabela 76***Estrutura Curricular 2 – Grupo 11 – Idiomas*

Informação	Categoria
1. Idioma	[T]
2. Proficiência	[T]

*Fonte: LinkedIn, 2021 (Anexo III)*

A informação referente às entrevistas, questionário, grupo focal e estruturas curriculares é o fundamento teórico dos resultados apresentados de seguida no ponto “5. Resultados” que é a reunião das aprendizagens possibilitadas pelos dados juntamente com a reflexão e priorização atribuída pela investigadora à informação e ideias com as quais se deparou ao longo do caminho.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

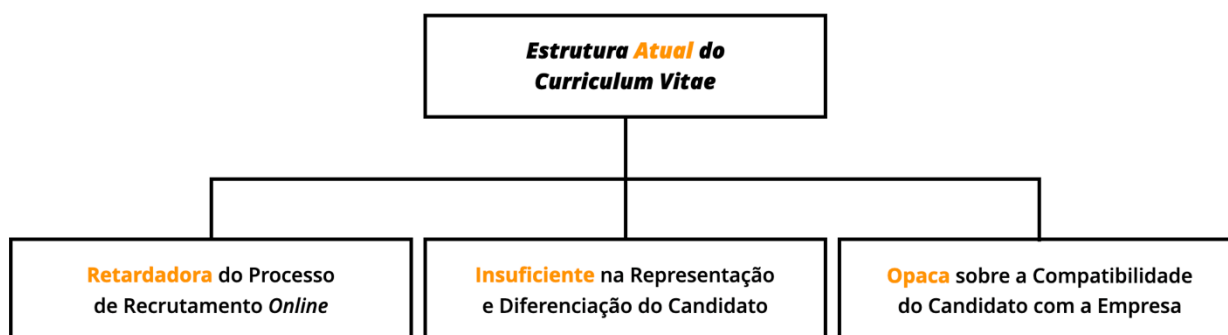
## 5. Resultados

### 5.1 Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas

A recolha e a análise dos dados convergiram no entendimento da prestação da estrutura do *curriculum vitae* atual no âmbito do processo de recrutamento *online*. Este entendimento subdivide-se em três noções centrais que surgem da agregação das principais ideias partilhadas pelos participantes nas atividades apresentadas no ponto “4. Recolha e Análise de Dados”. Estas noções são as que se podem ler de seguida na Figura 16.

**Figura 16**

*Noções Chave da Atual Estrutura do Curriculum Vitae*



*Fonte: Investigadora com base na análise dos dados*

À primeira noção “Retardadora do Processo de Recrutamento *Online*” colaboram 12 impulsos recolhidos junto dos participantes, à segunda noção “Insuficiente na Representação e Diferenciação do Candidato” colaboram 17 impulsos e, por fim, à terceira noção “Opaca sobre a Compatibilidade do Candidato com a Empresa” colaboram 4 impulsos; um total de 33 impulsos. Os impulsos subadjacentes a cada uma das três noções são os apresentados de seguida nas Tabelas 77, 78 e 79.

**Tabela 77***Estrutura Curricular Retardadora do Processo de Recrutamento Online*

Informação	Participantes
Gestão da receção e avaliação de <i>curriculum vitae</i> .	Recrutadores
A avaliação de longos <i>curriculum vitae</i> , nem sempre bem estruturados.	Recrutadores
<i>“A minha análise é direcionada aos focos de interesse, procuro palavras-chave.”</i>	Recrutador 4
Alguns recrutadores não avaliam o <i>curriculum vitae</i> , só os perfis de LinkedIn.	Recrutadores
Alguns recrutadores dizem ser impossível ler todos os <i>curriculum vitae</i> recebidos.	Recrutadores
Utilização de programas informáticos para a realização da triagem curricular (ATS).	Recrutadores
Em algumas empresas existem técnicos só dedicados à gestão dos <i>curriculum vitae</i> .	Recrutadores
Alguns recrutadores dizem ler todos os <i>curriculum vitae</i> recebidos.	Recrutadores
O <i>curriculum vitae</i> tem vindo a ser substituído pelo perfil de LinkedIn.	Recrutadores
Recrutadores pedem preenchimento de longos formulários de competências técnicas.	Candidatos
Recrutadores solicitam <i>curriculum vitae</i> completo.	Candidatos
Os recrutadores fazem uma primeira avaliação do candidato pelo seu perfil de LinkedIn.	Candidatos

Fonte: Investigadora com base na análise dos dados

**Tabela 78***Estrutura Curricular Insuficiente na Diferenciação do Candidato*

Informação	Participantes
Para alguns recrutadores a leitura do <i>curriculum vitae</i> é a última fase da avaliação.	Recrutadores
<i>“(…) o currículo não representa o candidato (…) mas estão todos em pé de igualdade.”</i>	Recrutador 5
A estrutura atual do <i>curriculum vitae</i> perde a essência humana dos candidatos.	Recrutadores
A estrutura atual do <i>curriculum vitae</i> permite mascarar informação sobre o candidato.	Recrutadores
A estrutura do <i>curriculum vitae</i> apenas permite uma primeira validação técnica.	Recrutadores
<i>“O curriculum vitae está a ficar para trás, o LinkedIn é mais eficaz na triagem inicial (…)”</i>	Recrutador 21

(continuação)

No recrutamento em massa não há tempo para atentar à singularidade dos candidatos.	Recrutadores
“(...) muita injustiça devido à incapacidade do <i>curriculum vitae</i> transmitir a pessoa.”	Recrutador 22
A estrutura atual do <i>curriculum vitae</i> não representa adequadamente o indivíduo.	Recrutadores
29.4% atribui relevância alta ao <i>curriculum vitae</i> no processo de recrutamento.	Recrutadores
37.6% sugere que a informação mascarada no <i>curriculum vitae</i> é entre 20% a 30%.	Recrutadores
14.9% sugere que a informação mascarada no <i>curriculum vitae</i> é entre 40% e 50%.	Recrutadores
10% sugere que a informação mascarada no <i>curriculum vitae</i> é mais de 50%.	Recrutadores
61.1% sugere que o <i>curriculum vitae</i> não é capaz de representar o ser humano.	Recrutadores
O <i>curriculum vitae</i> atual como elemento insuficiente para avaliação de talento.	Candidatos
“As competências comportamentais não se veem no currículo.”	Gestor de Marca 3

Fonte: Investigadora com base na análise dos dados

**Tabela 79**

*Estrutura Curricular Opaca da Compatibilidade do Candidato com a Empresa*

Informação	Participantes
A estrutura atual do <i>curriculum vitae</i> não capta a compatibilidade com a empresa.	Recrutadores
(...) acreditam prever a compatibilidade dos candidatos pela sua sensibilidade.	Recrutadores
“Em empresas com uma cultura muito vincada não se contrata pelo currículo.”	Recrutador 15
“(...) deslumbramento com o currículo, mas depois não há encaixe com a organização.”	Candidato 3

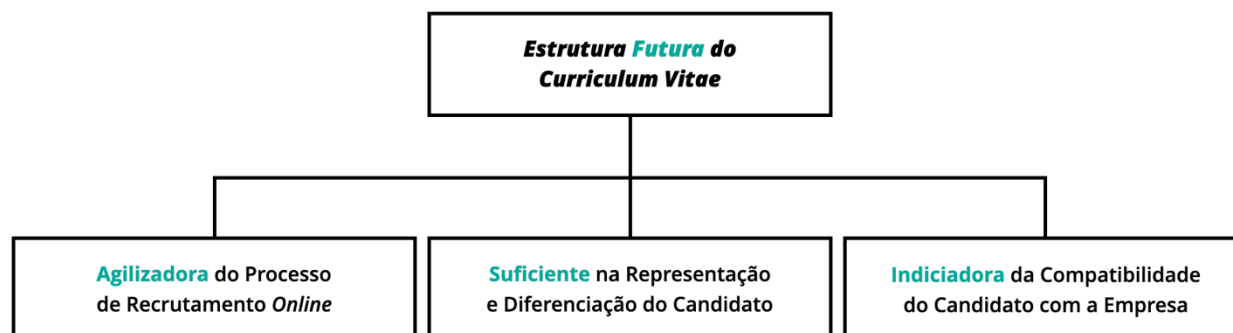
Fonte: Investigadora com base na análise dos dados

Os impulsos mencionados sugerem uma estrutura de *curriculum vitae* longa, descritiva e desestruturada que se torna tanto desprovida de foco como pouco eficaz e, por isso, tem vindo a perder posição para uma versão mais curta, gráfica e estruturada como é exemplo a estrutura do LinkedIn. Deste modo, para sobreviver à Era Digital, a estrutura do *curriculum vitae* deve adaptar-se aliando as novas tecnologias (para ser mais ágil) a uma conceção metodológica mais humanista (para ser capaz de prover informação suficiente e confiável sobre o profissional

e indiciar a sua compatibilidade com a cultura organizacional da empresa empregadora). Assim, a futura estrutura do *curriculum vitae* deverá adotar as noções opostas às supracitadas que podem ser consultadas de seguida na Figura 17.

**Figura 17**

*Noções Chave da Futura Estrutura do Curriculum Vitae*



Fonte: Investigadora com base na análise dos dados

Os impulsos que direta ou indiretamente suportam a evolução da estrutura do *curriculum vitae* são aqueles que se podem ler na Tabela 80. No total, colaboram 25 impulsos.

**Tabela 80**

*Evolução do Curriculum Vitae*

Informação	Participantes
Reinventar o processo de recrutamento para dar resposta ao mercado digital.	Recrutadores
Trabalhar a lealdade dos futuros colaboradores desde o processo de recrutamento (...).	Recrutadores
Individualizar o processo de recrutamento (...).	Recrutadores
O <i>curriculum vitae</i> como promoção estratégica e transparente do indivíduo.	Recrutadores
O <i>curriculum vitae</i> para quantificação dos resultados alcançados pelos candidatos.	Recrutadores
Atingir velocidade e qualidade, simultaneamente, na busca por talento qualificado.	Recrutadores
Dispor de soluções para diminuir a margem de erro na contratação.	Recrutadores

(continuação)

Agilizar o processo de recrutamento para ser mais eficaz na captação de talento (...).	Recrutadores
Formatação da informação agiliza a avaliação do candidato na triagem curricular.	Recrutadores
Experiência de candidatura rápida (...).	Recrutadores
O <i>curriculum vitae</i> é o primeiro elemento de avaliação (...).	Recrutadores
<i>“Seria interessante cingir a pessoa às suas 5 competências chave.”</i>	Recrutador 2
Processo de recrutamento mais rápido.	Recrutadores
<i>“Nem todas as pessoas sabem fazer um bom <i>curriculum vitae</i>.”</i>	Recrutador 2
Dificuldade em antever o nível de compatibilidade do candidato com a empresa.	Recrutadores
Encontrar talento compatível com a cultura organizacional da empresa.	Recrutadores
Palavras-chave (especializações).	Recrutadores
<i>“Mas como é que pode o <i>curriculum vitae</i> transmitir o potencial de crescimento? (...).</i>	Recrutador 22
<i>“O <i>curriculum vitae</i> é cada vez mais pessoal e menos universal.”</i>	Recrutador 19
Os perfis de tecnologia partilham a sua informação de forma curta e objetiva.	Recrutadores
71.9% sugere recorrer ao <i>curriculum vitae</i> como método de avaliação dos candidatos.	Recrutadores
Não enviam candidatura, indicam no perfil de LinkedIn disponibilidade para trabalhar.	Candidatos
<i>“O que me torna único? Onde posso acrescentar valor?”</i>	Gestor de Marca 4
<i>“A diversidade está subvalorizada, os sistemas exploram a generalização.”</i>	Gestor de Marca 3
A Estrutura 2 é 34.89% mais curta do que a Estrutura 1.	Estrutura 2

---

Fonte: Investigadora com base na análise dos dados

Por outro lado, nos dados recolhidos e analisados sobressai uma aparente disputa entre as competências técnicas e as competências comportamentais. Durante as entrevistas o termo “competências técnicas” (*hard skills*) foi proferido 8 vezes e o termo “competências comportamentais” (*soft skills*) foi proferido 24 vezes. Esta foi a única contagem de impulsos realizada para obter uma noção geral do confronto percecionado entre estes conceitos.

A informação apresentada é sugestiva de que as competências comportamentais estão a ser alvo de maior interesse por parte de recrutadores e candidatos por lhes reconhecerem

potencial diferenciador e indiciador do nível de compatibilidade do candidato com a empresa. Isto significa que se percebe nos dados uma primeira e subliminar associação relativamente às competências comportamentais terem a habilidade de diferenciarem os profissionais enquanto as competências técnicas surtem o efeito de os uniformizar, quando em comparação com outros candidatos (como acontece no processo de recrutamento *online*). Capta-se ainda uma segunda associação subliminar quanto à informação comportamental dos indivíduos indiciar a compatibilidade dos candidatos com a cultura organizacional da empresa dado que se regem ambos, indivíduos e empresas, por padrões comportamentais. Estes indícios podem vistos de seguida na Tabela 81 que reúne 27 impulsos.

**Tabela 81**

*Competências Comportamentais vs. Competências Técnicas*

Informação	Participantes
Priorização das competências comportamentais e humanas dos candidatos.	Especialistas
Avaliação das competências técnicas dos candidatos apenas como complemento.	Especialistas
Dificuldade em escolher entre perfis muito semelhantes.	Recrutadores
Melhorar capacidade das empresas para avaliar as competências comportamentais.	Recrutadores
(...) estão a valorizar mais as competências comportamentais do que as (...) técnicas.	Recrutadores
Poucos (...) dispõem de ferramentas para avaliar as competências comportamentais.	Recrutadores
Recrutadores avaliam as competências comportamentais pela sua sensibilidade.	Recrutadores
<i>" (...) pode ser muito bom tecnicamente, mas se não encaixa na cultura da empresa (...).</i>	Recrutador 22
A relevância das competências técnicas varia consoante o perfil a contratar.	Recrutadores
A relevância das competências comportamentais varia consoante o perfil a contratar.	Recrutadores
Competências técnicas como mera validação.	Recrutadores
67.4% sugere ter realizado a avaliação de competências técnicas dos candidatos.	Recrutadores
43.9% atribui relevância alta à avaliação de competências técnicas no recrutamento.	Recrutadores
92.8% sugere ter realizado a avaliação de competências comportamentais (...).	Recrutadores
71.9% sugere atribuir relevância alta à avaliação de competências comportamentais.	Recrutadores

(continuação)

<i>“As competências comportamentais são o busílis da boa seleção.”</i>	Recrutador 2
<i>“As competências comportamentais são cruciais no nosso recrutamento.”</i>	Recrutador 6
<i>“Já se contrata pelas competências comportamentais, as técnicas aprendem-se.”</i>	Recrutador 20
Dificuldade em avaliar as competências comportamentais e humanas <i>online</i> .	Recrutadores
Competências comportamentais atuam como fator qualificatório.	Candidatos
Avaliação fortemente centrada nas competências técnicas.	Candidatos
<i>“(...) conquistei a oportunidade pelas minhas competências comportamentais (...).”</i>	Candidato 1
<i>“O indivíduo é mais do que o seu conhecimento técnico.”</i>	Gestor de Marca 3
59.30% da estrutura curricular remete para as competências técnicas.	Estrutura 1
62.50% da estrutura curricular remete para as competências técnicas.	Estrutura 2
6.97% da estrutura curricular remete para as competências comportamentais.	Estrutura 1
8.92% da estrutura curricular remete para as competências comportamentais.	Estrutura 2

---

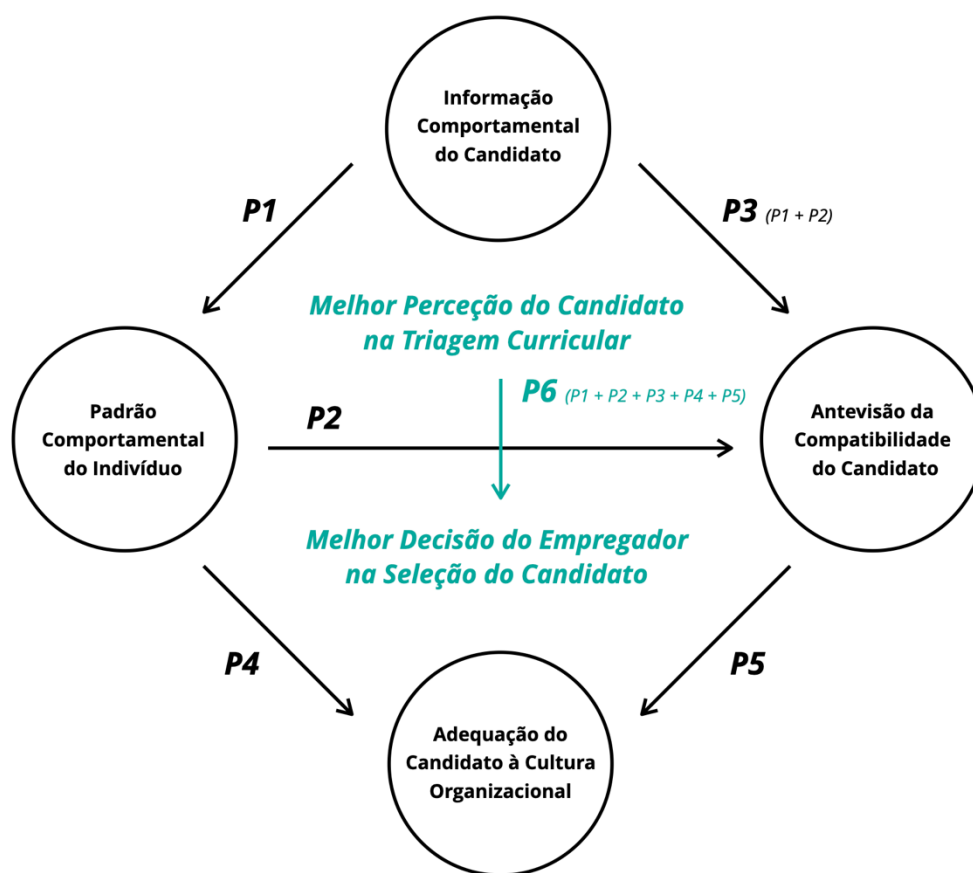
Fonte: Investigadora com base na análise dos dados

Segundo May (1986, p. 148): *“In strict terms, the findings are the theory itself, i.e., a set of concepts and propositions which link them.”* O percurso realizado até aqui impulsionou uma linha de raciocínio sobre a informação comportamental e humana do indivíduo revelar-se capaz de transmitir o seu padrão comportamental, o que propiciará a antevisão da sua compatibilidade com a cultura organizacional da empresa. A cultura organizacional da empresa é também ela um padrão comportamental e humano, transversal a toda a empresa (Schein, 2011), na qual se espera que o novo profissional vingue. Deste modo, apenas será justo ambicionar que um indivíduo seja bem-sucedido perante um padrão, comportamental e humano, organizacional coincidente com o seu. A informação comportamental, considerada pelos investigadores essencial para o indivíduo desempenhar bem na Era Digital (Wang & Kulich, 2015), tem sido tomada pelos recrutadores como fonte de diferenciação entre os indivíduos por considerarem que a informação técnica, na qual têm vindo a basear a avaliação dos candidatos, se tornou uniformizadora dos candidatos. Este raciocínio declinou noutra: uma melhor perceção do candidato na triagem curricular conduz a uma melhor tomada de decisão do empregador na seleção. Este encadeamento de pensamentos

permite avançar o novo Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas. Este modelo fomenta o equilíbrio entre a informação comportamental e a informação técnica do indivíduo no processo de recrutamento *online*, pressupondo que este nivelar fortalecerá tanto a triagem curricular como a seleção do candidato. O diagrama do novo modelo pode ser consultado abaixo na Figura 18.

**Figura 18**

*Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas*



*Fonte: Investigadora com base na análise dos dados*

**P1:** A informação comportamental do candidato indicia o padrão comportamental do indivíduo.

**P2:** O padrão comportamental do indivíduo permite a antevisão da compatibilidade do candidato com a cultura organizacional da empresa.

**P3 (P1 + P2):** A informação comportamental do candidato permite a antevisão da compatibilidade do candidato com a cultura organizacional da empresa.

**P4:** O padrão comportamental do indivíduo indicia a sua adequação à cultura organizacional da empresa.

**P5:** Uma antevisão da compatibilidade do candidato com a cultura organizacional da empresa indicia a adequação do candidato à mesma.

**P6 (P1 + P2 + P3 + P4 + P5):** Uma melhor percepção do candidato na fase da triagem curricular do processo de recrutamento suporta uma melhor decisão da empresa na seleção do candidato.

O Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas sustenta a proposta da Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas.

## **5.2 Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas**

A nova estrutura de *curriculum vitae* aqui proposta foi intitulada “Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas” e advém da imersão nos dados recolhidos e no legado científico da revisão de literatura. Assim, pretende-se construir sobre o sentimento e experiência do mercado de trabalho que, diariamente, lida com as implicações do recrutamento *online* bem como sobre o conhecimento dos investigadores que se têm debruçado sobre a temática. Esta nova estrutura curricular tem a finalidade de oferecer aos recrutadores informação capaz de diferenciar os candidatos na sua triagem curricular, uma vez que é este o primeiro momento de seleção do processo de recrutamento *online* e deverá, também ele, ser o mais orientado possível às características da cultura organizacional da empresa.

A nova estrutura de *curriculum vitae* proposta adiante não quer abandonar a informação técnica mas nivelar a informação comportamental e humana que, como visto na Tabela 58,

é quase inexistente nas estruturas curriculares estudadas antes (uma delas utilizada por milhões de profissionais). Estas estruturas, por estarem fortemente assentes em informação técnica, promovem a uniformização dos candidatos e não a sua diferenciação, tal como sugerido pelos recrutadores. Por outro lado, a informação comportamental e humana para além da sua ação diferenciadora na triagem curricular dos candidatos no processo de recrutamento *online* pode ser ainda indiciadora da adequação dos candidatos com a cultura organizacional da empresa, como apresentado anteriormente no Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas.

Esta nova estrutura de *curriculum vitae* compreende que existe uma linha ténue que separa as competências comportamentais e humanas da personalidade. Contudo, esforça-se por não cruzar essa linha, o que exigiria uma abordagem distinta à tomada nesta investigação. Assim, importa esclarecer que no âmbito desta investigação são entendidas como competências comportamentais aquelas orientadas ao resultado (Norris, 1991) e são entendidas como competências humanas as orientadas à mudança (Ellström, 1998). Ambas, comportamentais e humanas, não cognitivas e facilitadoras da aquisição e aplicação cognitiva (Laker & Powell, 2011; Robles, 2012). Ou seja, trata-se das competências que permitem o indivíduo responder de forma ajustada a diferentes situações e que evoluem com o próprio ao longo do tempo. Por sua vez, a personalidade, será aqui entendida como os traços do indivíduo que não se alteram ao longo do tempo e que, por serem identificáveis, permitem a previsão de comportamentos (Najm, 2019). A Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas pretende vir a ser uma solução humanista para o recrutamento e seleção com a inovação e o valor acrescentado de trazer um módulo inteiramente dedicado ao mapeamento das competências comportamentais e humanas; este módulo é intitulado de Seis Fatores de Unicidade e será apresentado mais à frente.

Esta nova estrutura de *curriculum vitae* reconhece ainda que as empresas de base digital e tecnológica serão o tipo de empresas com maior presença no mercado no curto prazo e que a sua força de trabalho é maioritariamente composta por profissionais de perfil de tecnologia e negócio. Esses profissionais estão já familiarizados tanto com a linguagem como com a interação digital, o que é relevante uma vez que diferentes géneses de empresas e de profissionais estão

mais ou menos predispostos ao manuseio de plataformas digitais. Esta consideração é importante dado que a nova estrutura curricular proposta é materializada através de uma plataforma digital. Assim, tanto para se coadunar com a tendência natural do mercado como para se deparar com a menor resistência possível no seu lançamento e implementação no mercado, foram definidas as empresas digitais e tecnológicas e os perfis de negócio e de tecnologia como sendo o público-alvo principal da nova Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas. A nova estrutura de *curriculum vitae* proposta é composta por 5 grupos que contemplam 29 tipologias de informação: 7 de informação pessoal, 12 de informação técnica, 7 de informação comportamental e 4 de informação outros (sendo que um dos campos tem mais do que um tipo de informação). A variação da distribuição das tipologias de informação nas estruturas apresentada na Tabela 82 foi realizada face à estrutura mais recente (LinkedIn, 2021).

**Tabela 82**

*Distribuição das Tipologias de Informação na Nova Estrutura Curricular*

Categoria	Furtmueller et al. (2011)	LinkedIn (2021)	Proposta	Variação
Pessoal	17.44%	19.64%	24.13%	+4.49%
Técnica	59.30%	62.50%	41.37%	-21.13%
Comportamental	6.97%	8.92%	24.13%	+15.21%
Outros	19.76 %	21.42 %	13.79 %	-7.63%
Total	103.47% <sup>a</sup>	112.48% <sup>a</sup>	103.42% <sup>a</sup>	-9.06%

<sup>a</sup> O valor que excede os 100% faz referência às tipologias de informação que se sobrepõem.

Fonte: Investigadora

A distribuição da informação apresentada em cima (29 tipologias de informação) significa uma diminuição de 48.22% do tamanho da nova estrutura curricular proposta frente à estrutura do LinkedIn em 2021 (56 tipologias de informação) e uma diminuição de 66.28% comparativamente à estrutura curricular de Furtmueller et al. (2011) (86 tipologias de informação). Ainda que a informação técnica esteja em superioridade na nova estrutura curricular proposta (41.37%), a diferença da informação comportamental para a informação

técnica é 17.24%. Em contrapartida, a diferença da informação comportamental para a informação técnica na estrutura curricular do LinkedIn em 2021 é 53.58% e na estrutura de Furtmueller et al. (2011) é 52.33%. A nova estrutura curricular proposta, intitulada “Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas”, é assim composta pelos grupos e tipologias de informação que são apresentados nas Tabelas 83, 84, 85, 86, 87 e 88.

**Tabela 83**

*Nova Estrutura Curricular - Grupo 1 - Informação Pessoal*

Informação	Categoria
1. Fotografia	[P]
2. Primeiro Nome	[P]
3. Último Nome	[P]
4. Data de Nascimento	[P]
5. Género	[P]
6. Localização	[P]
7. Correio Eletrónico Pessoal	[P]

*Fonte: Investigadora*

**Tabela 84**

*Nova Estrutura Curricular - Grupo 2 - Informação Comportamental e Humana*

Informação	Categoria
1. Mental	[C]
2. Intelectual	[C]
3. Emocional	[C]
4. Humanal	[C]
5. Espiritual	[C]
6. Corporal	[C]

*Fonte: Investigadora*

**Tabela 85***Nova Estrutura Curricular - Grupo 3 - Informação Profissional - Aplicado*

Informação	Categoria
1. Correio Eletrónico Profissional	[O]
2. Nome da Empresa	[T]
3. Data de Início	[T]
4. Departamento	[T]

*Fonte: Investigadora***Tabela 86***Nova Estrutura Curricular - Grupo 3 - Informação Profissional - Por Aplicar*

Informação	Categoria
1. Nome da Empresa	[T]
2. Cargo	[T]
3. Localização	[O]
4. Data de Início	[T]
5. Data de Término	[T]

*Fonte: Investigadora***Tabela 87***Nova Estrutura Curricular - Grupo 4 - Informação Académica - Por Aplicar*

Informação	Categoria
1. Nome da Escola	[T]
2. Curso	[T]
3. Localização	[O]
4. Data de Início	[T]

*(continuação)*

5. Data de Término

[T]

*Fonte: Investigadora***Tabela 88***Nova Estrutura Curricular - Grupo 5 - Outros - Por Aplicar*

Informação	Categoria
1. Idiomas	[T]
2. Hobbies e Interesses	[O] + [C]

*Fonte: Investigadora***5.2.1 Seis Fatores de Unicidade**

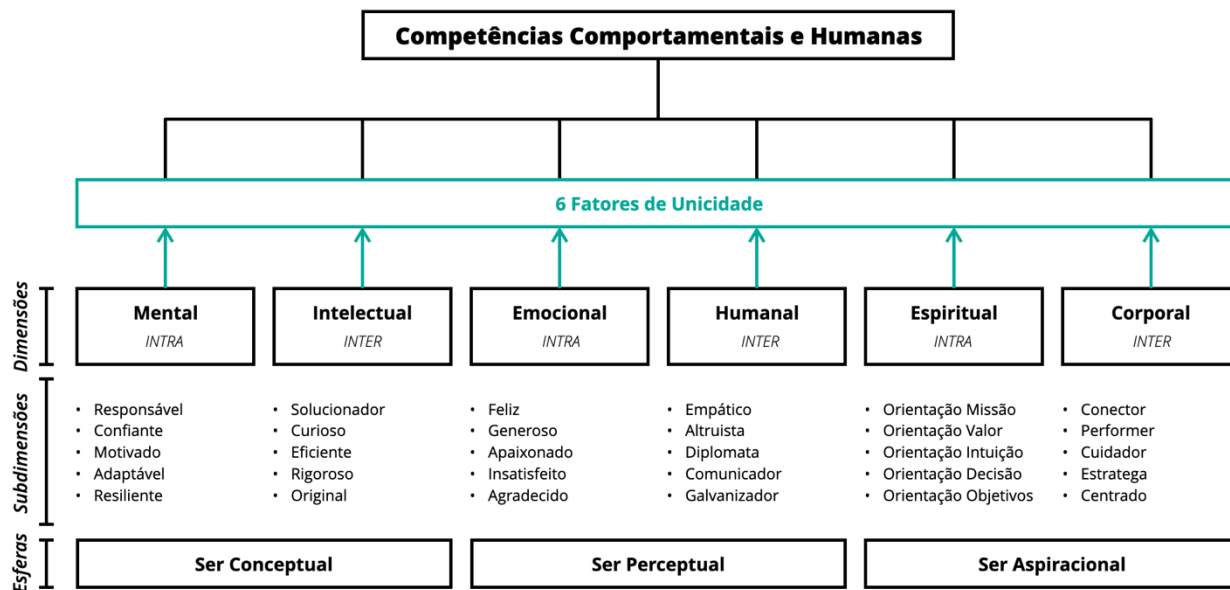
O módulo de informação comportamental e humana da nova estrutura curricular proposta inspirou-se no processo de criação da estrutura das Dimensões da Personalidade de Marca de Jennifer Aaker (1997) usada para conceptualizar a personalidade das marcas; modelo que, por sua vez, se inspirou no processo de criação da estrutura mais famosa quanto à personalidade humana: os Cinco Grandes Fatores (Aaker, 1997). A estrutura das Dimensões da Personalidade de Marca será tida por base para descrever o processo de criação dos Seis Fatores de Unicidade e os Cinco Grandes Fatores servirão para estipular a fronteira entre competências comportamentais e humanas e a personalidade. Mais informação sobre os Cinco Grandes Fatores no Anexo IV.

Aaker (1997), para o construto Personalidade de Marca, definiu um diagrama composto por 5 dimensões e a cada dimensão atribuiu subdimensões, que variam em número de dimensão para dimensão. No total, são 15 subdimensões que possibilitam a medição do construto. De igual modo, para o construto Competências Comportamentais e Humanas foi definido um diagrama composto por 6 dimensões, intituladas “Seis Fatores de Unicidade”. A estas dimensões foram atribuídas não só 5 subdimensões por dimensão (somando um total de 30 subdimensões) como 1 esfera por cada duas dimensões (perfazendo 3 esferas categóricas). Na abordagem adotada pela

nova estrutura curricular não se pretende medir as competências comportamentais e humanas mas mapeá-las, para explorar o resultado singular da conjugação de diferentes competências comportamentais e humanas (vide Figura 19).

**Figura 19**

*Diagrama das Competências Comportamentais e Humanas*



Fonte: Investigadora

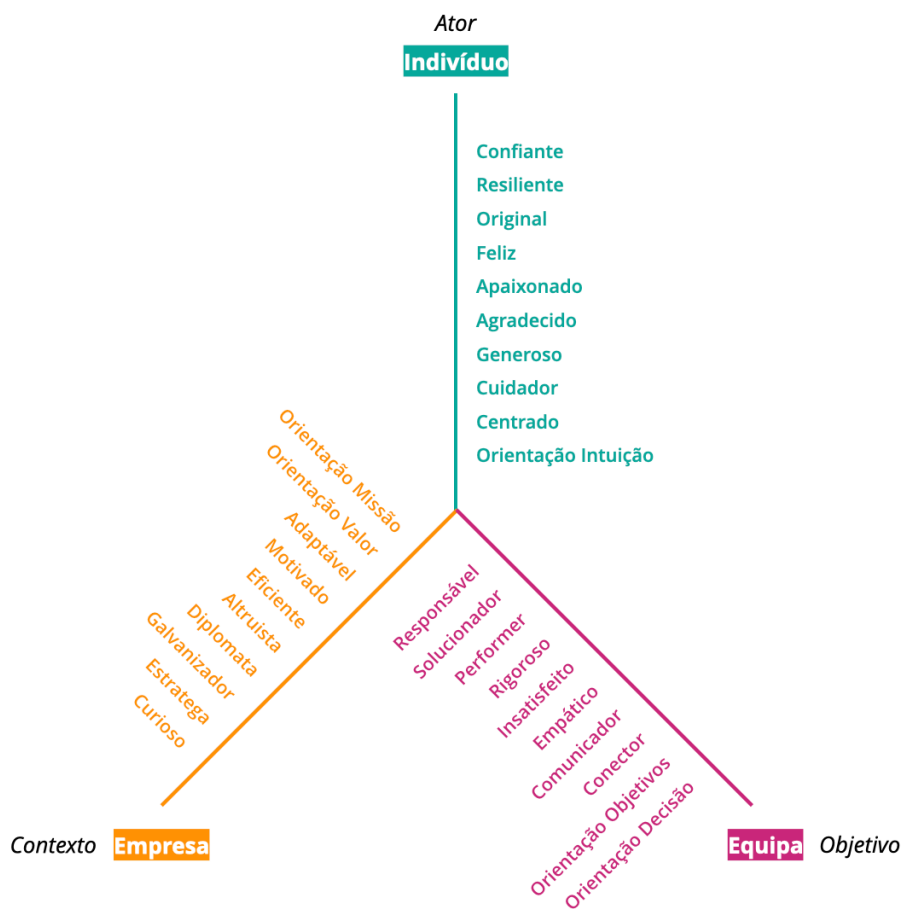
O ponto de partida para a definição dos Seis Fatores de Unicidade foi a compreensão das dimensões vitais que diariamente desafiam o constante desenvolvimento do indivíduo e que fazem deste multidimensional e evolutivo e, por isso, único. Estas dimensões, interdependentes entre si, são: mental, intelectual, emocional, humana, espiritual e corporal. Estas dimensões, para serem consideradas, deveriam ser intrapessoais e interpessoais que, como visto antes, é inerente às competências comportamentais. Deste modo, teve-se em consideração o que são processamentos internos (intra) e comportamentos externos (inter) do indivíduo e conjugaram-se ambos em esferas. As esferas, com lógica sequencial, são: ser conceptual (dimensões: mental e intelectual), ser perceptual (dimensões: emocional e humana) e, ainda, ser aspiracional (dimensões: espiritual e corporal). Para completar as unidades de avaliação da estrutura, de modo

semelhante ao processo realizado para a definição dos Cinco Grandes Fatores, selecionaram-se adjetivos qualificativos para cada uma das dimensões: subdimensões (Najm, 2019) – construindo uma estrutura hierárquica que adquire maior complexidade nas subdimensões (Najm, 2019).

Para a seleção das subdimensões foi tecida e imposta a obrigatoriedade destas se situarem na interseção entre indivíduo (ator), equipa (objetivo) e empresa (contexto) sob o entendimento: “um ator que tem um objetivo num contexto” (vide Figura 20).

**Figura 20**

*Interseção das Subdimensões dos Seis Fatores de Unicidade*



Fonte: Investigadora

As subdimensões eleitas deveriam ainda cumprir com os requisitos vistos antes para

as competências serem consideradas comportamentais e humanas, nomeadamente:

- a) Competências não técnicas.
- b) Competências facilitadoras da aquisição e aplicação das competências técnicas.
- c) Competências de cariz intra e inter pessoais.
- d) Competências evolutivas ao longo do tempo.
- e) Competências ajustáveis em diferentes situações.

A informação referente às dimensões, modais, subdimensões e esferas dos Seis Fatores de Unicidade é apresentada nas Tabelas 89, 90, 91 e 92 com as respetivas descrições.

**Tabela 89**

*Dimensões da Nova Estrutura Curricular*

Dimensão	Descrição
Mental	Interiorização de informação.
Intelectual	Exteriorização de conhecimentos.
Emocional	Interiorização de sentimentos.
Humana	Exteriorização de aprendizagens.
Espiritual	Interiorização de pensamentos.
Corporal	Exteriorização de desenvolvimentos.

*Fonte: Investigadora*

**Tabela 90**

*Modais da Nova Estrutura Curricular*

Modal	Descrição
Intra	Como processamentos internos do ser humano.
Inter	Como comportamentos externos do ser humano.

*Fonte: Investigadora*

**Tabela 91***Subdimensões da Nova Estrutura Curricular*

Subdimensão	Descrição
Responsável	Aquele que responde pelos seus atos.
Confiante	Aquele que é seguro de si.
Motivado	Aquele que tem entusiasmo pela conquista.
Adaptável	Aquele que é flexível a diferentes situações.
Resiliente	Aquele que não desiste dos seus objetivos.
Solucionador	Aquele que encontra formas de ultrapassar as dificuldades.
Curioso	Aquele que procura saber mais.
Eficiente	Aquele que alcança fazer mais em menos tempo.
Rigoroso	Aquele que apresenta consistência no que faz.
Original	Aquele que apresenta resultados diferenciadores.
Feliz	Aquele que transmite contentamento.
Generoso	Aquele que partilha.
Apaixonado	Aquele que sente intensamente o que faz.
Insatisfeito	Aquele que procura mais constantemente.
Agradecido	Aquele que sente gratidão pelo que tem.
Empático	Aquele que cativa.
Altruísta	Aquele que coloca o bem coletivo à frente do bem individual.
Diplomata	Aquele que medeia sensibilidades.
Comunicador	Aquele que transmite com clareza.
Galvanizador	Aquele que incita a ação.
Orientação Missão	Aquele que se move por cumprir uma causa maior.
Orientação Valor	Aquele que se move por acrescentar significado.
Orientação Intuição	Aquele que se move pelas suas perceções.
Orientação Decisão	Aquele que se move por causa-efeito.

(continuação)

Orientação Objetivos	Aquele que se move pelo cumprimento de metas.
Conector	Aquele que interliga pessoas.
Performer	Aquele que desempenha.
Cuidador	Aquele que estima e trata.
Estratega	Aquele que arquiteta planos para os seus fins.
Centrado	Aquele que olha para si.

---

Fonte: Investigadora

## Tabela 92

*Esferas da Nova Estrutura Curricular*

---

Esfera	Descrição
Ser Conceptual	Valor referencial. Conceitos sobre os quais se rege.
Ser Perceptual	Valor percebido. Percepções sobre as quais é interpretado.
Ser Aspiracional	Valor condutor. Aspirações sobre as quais se move.

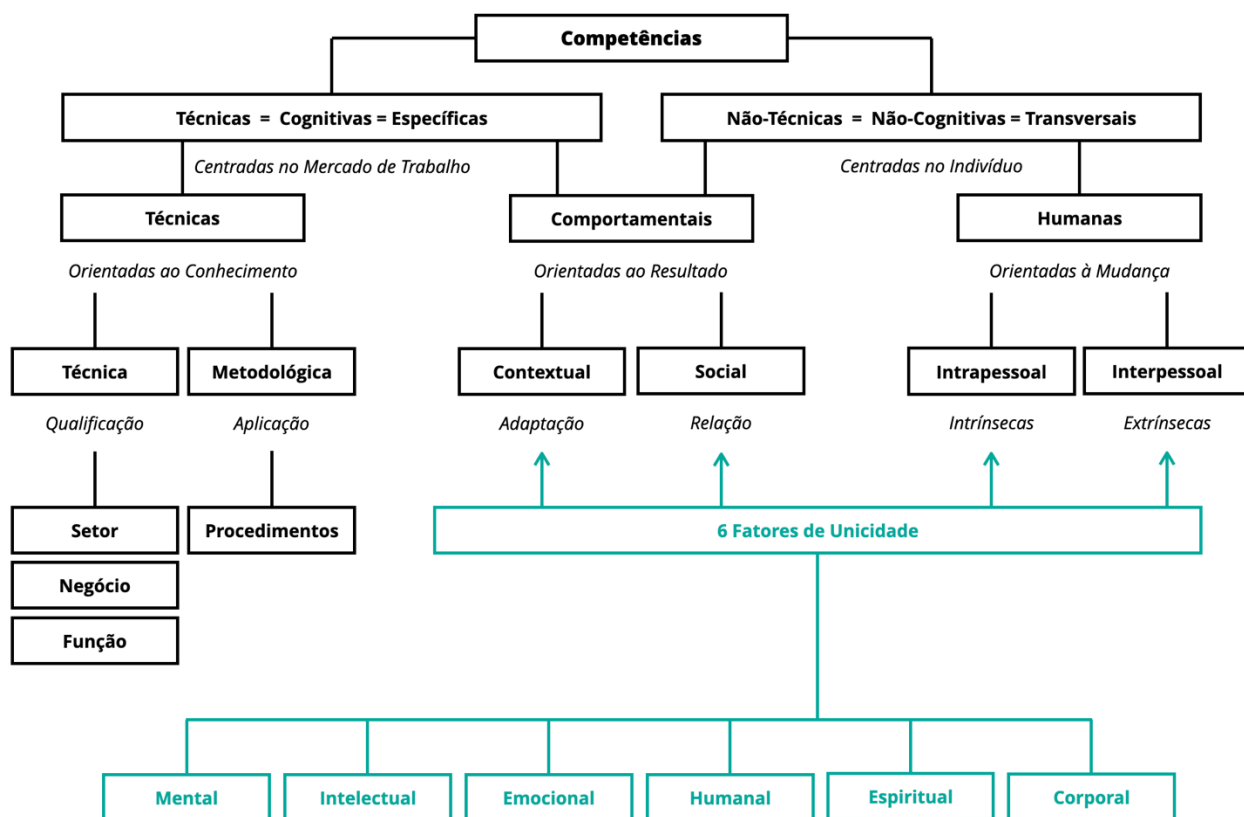
---

Fonte: Investigadora

A proposta do módulo Seis Fatores de Unicidade foi concebida tendo em mente vir a alimentar o antes visto Universo de Competências por Tipologia da Figura 4, tal como apresentado de seguida na Figura 21. O módulo Seis Fatores de Unicidade é assim o culminar desta investigação que procura a diferenciação do candidato na Era Digital por meio de uma estrutura curricular baseada nas competências comportamentais e humanas.

Figura 21

Universo de Competências por Tipologia com os Seis Fatores de Unicidade



Fonte: Investigadora

### 5.3 Plataforma Digital

Para testar os Seis Fatores de Unicidade foi desenvolvida de raiz uma plataforma digital intitulada “*How Much Do You Know You*©”. Esta, foi desenvolvida pela equipa de Tecnologia da empresa Arboreall. A equipa de desenvolvimento envolvida é especialista no desenvolvimento de soluções digitais e é formada por uma gestora de projeto, um *frontend developer* e um *backend developer*, que trabalharam sob o acompanhamento do mentor de Tecnologia da Arboreall. A equipa seguiu as instruções metodológicas e visuais facultadas pela investigadora que desenhou e projetou tanto a estética como a jornada de navegação

da plataforma digital. As tarefas para desenvolvimento *frontend* e *backend* foram repartidas pela equipa com o apoio da gestora de projeto. A plataforma digital foi criada, desenvolvida e testada entre Fevereiro de 2020 e Setembro de 2021, aquando se iniciou o ensaio.

Dada a exposição da plataforma digital na internet teve-se em conta a sua segurança, não só através das tecnologias utilizadas no desenvolvimento da própria como através das boas práticas de tratamento dos dados. Para tal, seguiu-se tanto o Regulamento Geral da Proteção de Dados (<https://bit.ly/3ZZYOQC>) como a Declaração Europeia sobre os Direitos e Princípios Digitais para a Década Digital (<https://bit.ly/3GTnNfy>). Essencialmente, a materialização destas diretivas passa pela comunicação transparente do funcionamento da plataforma na sua política de *cookies* e política de privacidade. Por outro lado, a plataforma digital desenvolvida trata-se de um *produto mínimo viável*; termo utilizado para caracterizar a primeira versão de um produto digital que tem por objetivo recolher o parecer dos potenciais clientes para testar, validar e evoluir esse produto digital (Dybå et al., 2006; Edison et al., 2015). Assim, pressupõe-se que esta plataforma digital estará em constante melhoria para vir a servir as necessidades tanto de candidatos como de recrutadores no âmbito do recrutamento e seleção.

A plataforma digital na qual foi embebida a proposta da Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas compreende o recrutamento *online* como bilateral pelo que procura dar resposta tanto a empresas na sua procura por profissionais qualificados como a profissionais na sua procura por empresas qualificadas. Assim, a plataforma está preparada para receber ambos, empresas e profissionais, por meio de dois produtos digitais. No entanto, no âmbito desta investigação, apenas estará em foco a perfilagem dos indivíduos por meio dos Seis Fatores de Unicidade que diz respeito ao produto digital direcionado aos profissionais. Nesta primeira versão da plataforma não foi ainda contemplada toda a informação técnica prevista na nova Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas (informação constante das Tabelas 86, 87 e 88) pois considerou-se prioritário validar a dinâmica e reação do módulo Seis Fatores de Unicidade por ser a proposta de valor desta investigação. Os módulos pendentes (Tabelas 86, 87 e 88), por serem já familiares aos utilizadores de plataformas digitais de recrutamento *online* e outras, apenas serão incorporados na versão do produto sucessora ao *produto mínimo viável*.

Na plataforma digital, primeiramente, é contemplada a criação da conta do utilizador. Nesta etapa são solicitados os dados indicados antes na Tabela 83 (com exceção da fotografia): primeiro nome, último nome, data de nascimento, género, localização e correio eletrónico pessoal. A fotografia pode ser carregada pelo utilizador posteriormente na sua conta pessoal, onde pode juntar também o seu correio eletrónico profissional, o departamento do qual faz parte na sua organização e a data de início da relação com o seu empregador, tal como previsto na Tabela 85. O nome da empresa onde o indivíduo trabalha foi contemplada automaticamente, exigindo a colaboradores e empregadores que se conectem por meio da própria plataforma (que está preparada para proporcionar dada ligação). Uma vez feito o registo na plataforma, é dado início a um breve questionário.

O questionário é composto por 6 etapas; uma etapa por cada uma das dimensões dos Seis Fatores de Unicidade. Por sua vez, cada etapa conta com um início de frase que será completado pelo utilizador com a seleção de uma das 5 possíveis respostas; as subdimensões de cada dimensão do módulo Seis Fatores de Unicidade. Cada subdimensão, no momento da escolha das possíveis respostas, é acompanhada de um descritivo complementar para o bom entendimento de todos os termos (tal como previsto na Tabela 91). Este descritivo tem uma construção frásica simplista para que se consigam resolver eventuais dúvidas ao maior número de pessoas possível. O utilizador é também informado que deverá escolher a opção com a qual mais se identifique no momento da resposta. Concluídas as 6 etapas do questionário, é processada a conjugação das subdimensões escolhidas que originam um resultado que é apresentado ao utilizador. Para representar estas conjugações foram criados 10 personagens (árvores) sendo que cada personagem ilustra certas subdimensões. O resultado do questionário é o personagem que, dadas as respostas do indivíduo, mais se alinha com as competências comportamentais e humanas escolhidas. Este personagem é acompanhado de um descritivo curto que pretende sintetizar a essência do indivíduo, essência esta alimentada pelos seus Seis Fatores de Unicidade. Para a atribuição dos personagens (árvores) foi construído um algoritmo que tem desde então vindo a evoluir. Informação adicional sobre o algoritmo pode ser consultada no Anexo V. Uma vez descoberto o seu personagem (árvore), o indivíduo pode, através deste, candidatar-se a ofertas de trabalho na plataforma digital. Os ecrãs da navegação na plataforma podem ser conhecidos no Anexo VI. Importa notar ainda que a plataforma digital foi escrita em inglês

e revista por uma revisora de inglês profissional. Dada a exposição global da plataforma digital na internet interessa manter o idioma universal para captar mais utilizadores de teste e enriquecer a fase de testes sem a qual o produto não evolui.

### ***5.3.1 Teste Piloto da Plataforma Digital***

A plataforma digital na qual foram embebidos os grupos das Tabelas 83, 84 e 85 foi alvo de um teste piloto. Os dados foram recolhidos e analisados como exposto antes nos pontos “3.3.3.5 Procedimentos da Recolha de Dados do Teste Piloto” e “3.3.4.5 Procedimentos da Análise de Dados do Teste Piloto”. Os resultados podem ser encontrados na íntegra no Anexo VII sendo que se segue uma síntese da informação levantada.

**Tabela 93**

#### *Dados do Teste Piloto*

Informação
78% dos inquiridos sugere ter entre 25 e 35 anos de idade.
56% dos inquiridos sugere identificar-se com o género masculino.
86% dos inquiridos sugere viver atualmente em Portugal.
36% dos inquiridos sugere ser proveniente de áreas das Tecnologias de Informação.
32% dos inquiridos sugere ter sido rápido o preenchimento do questionário.
46% dos inquiridos sugere ter sido muito rápido o preenchimento do questionário.
30% dos inquiridos sugere ter sido fácil navegar na plataforma digital.
42% dos inquiridos sugere ter sido muito fácil navegar na plataforma digital.
27.3% dos inquiridos sugere ter considerado a informação na plataforma transparente e clara.
52.3% dos inquiridos sugere ter considerado a informação na plataforma muito transparente e clara.
36% dos inquiridos sugere ter-se sentido identificado com o resultado obtido na plataforma.
54% dos inquiridos sugere ter-se sentido muito identificado com o resultado obtido na plataforma.

(continuação)

46% dos inquiridos sugere que o grau de assertividade na atribuição do seu resultado foi entre 85% e 95%.

26% dos inquiridos sugere que o grau de assertividade na atribuição do seu resultado foi entre 95% e 100%.

20% dos inquiridos classificou com nota 8 a sua experiência na plataforma digital.

28% dos inquiridos classificou com nota 9 a sua experiência na plataforma digital.

22% dos inquiridos classificou com nota 10 a sua experiência na plataforma digital.

---

Fonte: Investigadora com base no teste piloto

Do teste piloto resultou ainda uma consideração que merece ser contemplada dada a sua relevância para a investigação, e é ela:

- a) *“Muito interessante a experiência pois trata qualidades e características que muitas vezes não são consideradas num processo de seleção mas que podem ser determinantes para a relação empregador/colaborador.”* (mencionado por um participante na caixa de escrita livre para sugestões no final do questionário).

### **5.3.2 Ensaio da Plataforma Digital**

A plataforma digital na qual foram embebidos os grupos das Tabelas 83, 84 e 85 foi alvo de um ensaio com estudantes, candidatos aos processos de recrutamento *online* da empresa Arboreall e com uma empresa externa. Os dados foram recolhidos e analisados como exposto anteriormente nos pontos “3.3.3.6 Procedimentos da Recolha de Dados do Ensaio” e “3.3.4.6 Procedimentos da Análise de Dados do Ensaio”.

No ensaio realizado com os estudantes, entre os vários pareceres coletivos e generalistas recolhidos, os participantes demonstraram-se, de forma transversal, agradados com a dinâmica *“simples e divertida”* sendo que aproximadamente 85% dos alunos por turma, manifestaram terem-se sentido identificados com o personagem (árvore) que lhes foi atribuído na plataforma. Os participantes comentaram também sentirem-se mais interessados em dispor de um processo de recrutamento *online* deste tipo contrariamente a uma descrição exaustiva das suas valências,

à semelhança do que acontece atualmente na estrutura do *curriculum vitae* e plataformas disponíveis. Importa acrescentar também que existiram comentários cruzados entre os próprios participantes enquanto esperavam que todos os colegas concluíssem o ensaio; viam-se interessados em partilhar entre si os seus resultados na procura por afinidades com os seus amigos sendo que demonstravam grande contentamento quando tinham o mesmo perfil. “*Adorei a experiência!*” foi dos comentários mais proferidos. Por outro lado, os participantes demonstraram-se ainda curiosos em saber que outras funcionalidades seriam disponibilizadas na plataforma digital no futuro.

No ensaio realizado com os candidatos dos processos de recrutamento *online* da Arboreall, que aconteceu em contínuo ao longo dos 4 meses, alguns dos pareceres que foi possível recolher nas comunicações levadas a cabo na janela de conversação do LinkedIn, partilhadas voluntariamente pelos participantes, foram:

- a) “*Os resultados são muito precisos, adorei este formato para primeira abordagem.*”
- b) “*É sem dúvida muito curioso e divertido.*”
- c) “*Achei a plataforma uma ideia fora da caixa.*”
- d) “*Um processo bastante diferente, é uma lufada de ar fresco!*”
- e) “*Tem mesmo que existir uma mudança no recrutamento.*”

No ensaio realizado com a empresa externa o parecer final recebido foi: “*No geral, toda a equipa sentiu muita afinidade com a plataforma e identificou-se com os seus resultados. Houve até uma colaboradora que pediu de vos transmitir que considerou a dinâmica da plataforma digital mesmo muito bem conseguida, ficou surpreendida em como com uma jornada tão simples conseguiram fazer uma leitura tão assertiva do seu perfil. No geral, toda a equipa, à medida que foi concluindo o questionário, partilhou voluntariamente os seus resultados com os colegas e comentaram-nos entusiasticamente entre si.*”. Adicionalmente, foi dito pela Diretora de Recursos Humanos da empresa que, para poderem vir a tirar proveito da perfilagem realizada na plataforma digital, o resultado deveria oferecer mais informação descritiva do que a disponibilizada à data. Foi sugerido também integrar a plataforma com outras plataformas de recrutamento *online* e houve ainda um alerta quanto à perceção de uma limitação, é ela:

- f) No recrutamento *online* de perfis de tecnologia, por norma, estes profissionais estão contratados quando são abordados pelos recrutadores e não têm, por isso, interesse em partilhar de antemão nenhum tipo de informação.

A empresa externa manifestou assim o seu receio em que a solicitação do preenchimento do questionário possa acabar por se tornar num fator de rejeição. Para concluir, foi pedido por correio eletrónico à Diretora de Recursos Humanos da empresa a classificação geral da experiência vivida numa escala de 0 a 10 (0 = *péssima experiência* e 10 = *experiência extraordinária*). A representante considerou adequado atribuir não um mas duas notas:

- g) Nota 9 na interação com a plataforma digital e grau de assertividade da perfilagem;  
h) Nota 5 ao todo porque “...*depois dos resultados não sabemos bem o caminho a seguir, e se a plataforma se adaptaria de facto à nossa realidade.*”.

O teste com esta empresa externa agrega muito valor uma vez que possibilita uma visão mais realista para que a proposta da Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas venha a dar resposta efetiva, no futuro, às necessidades de triagem curricular qualificada das empresas. Por outras palavras, é intenção levar esta investigação ao mercado e alicerçar sobre o conhecimento aqui desenvolvido uma nova empresa, a Arboreall.

#### **5.4 Arbor Vitae®**

A Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas está, sob a alçada da empresa Arboreall, a iniciar a criação do que esta considera vir a ser o sucessor do *curriculum vitae* que intitula de Arbor Vitae®. O Arbor Vitae® é o processamento gráfico dos dados dos profissionais para que antes da visualização de qualquer informação escrita sobre as competências comportamentais, humanas e técnicas dos profissionais exista uma representação visual capaz de, através do mapeamento das competências comportamentais, humanas e técnicas do indivíduo, refletir tanto a sua unicidade como o seu nível de desenvolvimento. Deste modo, um profissional que faça um investimento recorrente

no desenvolvimento das suas competências apresentará uma árvore vistosa, com um tronco sólido e uma copa frondosa (que os empregadores vão desejar incorporar na sua floresta) enquanto um profissional que seja descuidado com o desenvolvimento das suas competências apresentará uma árvore empobrecida, com um tronco frágil e uma copa espaçada (que os empregadores não vão desejar incorporar na sua floresta). Num piscar de olhos será possível ter uma primeira impressão geral do profissional que complementada com a visita ao perfil permitirá realizar uma triagem curricular qualitativa e ajustada ao ecossistema de talento do empregador que é também ele perfilado e monitorizado. A analogia com os ecossistemas florestais deve-se ao facto de estes terem uma estrutura, função e interação semelhante à existente nas empresas e serem mestres na gestão da diversidade, estabilidade e produtividade, tal como deverá acontecer nas empresas.

A infraestrutura de dados que está a ser desenvolvida em redor do Arbor Vitae® insere-se numa das principais tendências existentes atualmente – *People Analytics* – que passa pela absorção dos dados da performance dos colaboradores e empresa para uma gestão mais efetiva do desempenho dos colaboradores. No relatório *LinkedIn Global Talent Trends (2020)*, 73% dos inquiridos apontavam o *People Analytics* como uma preocupação de força maior para as suas empresas nos próximos 5 anos e 82% das empresas dos inquiridos estariam já a medir o desempenho dos colaboradores.

A generalização dos resultados desta investigação é possível dado o desenvolvimento da plataforma digital *How Much Do You Know You*© aqui apresentada que foi concebida para dar vida ao conhecimento apurado nesta investigação. O uso da plataforma digital provará o “... *valor (truth value), aplicabilidade (applicability), consistência (consistency) e neutralidade (neutrality)*...” da investigação “... *por forma a ter valor científico.*” (Gonçalves, Gonçalves & Marques, 2021).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

## 6. Conclusão

### 6.1 Discussão Geral

De acordo com Creswell (2013, p. 44) o resultado da investigação deve incluir: “...*the voices of participants, the reflexivity of the researcher, a complex description and interpretation of the problem and its contribution to the literature or a call for change.*”. A convergência destes aspetos é apresentada de seguida para dar resposta à pergunta de partida e aos objetivos definidos para esta investigação.

As empresas de base digital e tecnológica têm em mãos o grande desafio de atrair e captar talento qualificado (Potočnik et al., 2021) num mercado digital (Wong & Fieseler, 2018; Küpper et al., 2021), bipolarizado entre a falta de profissionais com perfil de tecnologia (Mateus et al., 2014) e a abundância de profissionais com perfil de negócio. Mais técnicos e especializados, os perfis de tecnologia, por estarem em minoria no mercado, enfrentam atualmente uma diminuta concorrência com os seus pares, com exceção na candidatura a empresas com uma forte marca de empregador (Sylva & Mol, 2009). Circunstância esta que tende a alterar-se ao longo desta década dado o avultado investimento que as empresas estão a realizar em tecnologia na busca por maior competitividade no mercado laboral (Shatunova et al., 2019); o que, conseqüentemente, promove cada vez mais indivíduos formados em tecnologia, profissionalmente e academicamente. Deste modo, será uma questão de tempo até os perfis de tecnologia existirem em abundância num mercado que se espera que venha a ser cada vez mais digital e tecnológico. Nesse contexto, a concorrência entre os profissionais de perfil de tecnologia poderá vir a ser ainda mais elevada do que a concorrência existente atualmente entre os profissionais de perfil de negócio. Importa acrescentar ainda que a *mudança de paradigma* que forçou os recrutadores a procurarem pelos profissionais de perfil de tecnologia – “*Atraí-los (candidatos) é ir atrás deles.*” (R20) – poderá ser temporária; um efeito circunstancial da escassez atual que numa situação inversa (onde os perfis de tecnologia estejam em abundância) já não se venha a verificar. Por sua vez, os profissionais com perfil de negócio, menos técnicos, enfrentam uma concorrência feroz com os seus pares sendo cada vez mais difícil

superar a fase da triagem curricular dos candidatos devido ao elevado número de *curriculum vitae* recebidos pelas empresas (Bradford, 2012). Os recrutadores entrevistados apontam que a recepção, gestão e avaliação dos *curriculum vitae* recebidos (considerados por alguns ser humanamente impossível de acompanhar) é árdua como o é também a escolha entre profissionais que apresentam valências aproximadas. Deste modo, para ambos os perfis, tecnologia e negócio, urge a sua diferenciação (Vallas & Cummins, 2015) e respetiva antevisão da sua compatibilidade com a cultura organizacional das empresas (Watson, 2019) na triagem curricular dos processos de recrutamento *online*; também como otimização e evolução natural do recrutamento e seleção. Os recrutadores e os especialistas entrevistados foram unânimes na solicitação de um recrutamento mais inteligente. Por recrutamento mais inteligente entende-se um recrutamento onde as novas tecnologias ofereçam soluções válidas para diminuir a margem de erro na contratação, proporcionem uma aprendizagem cumulativa dos processos de recrutamento com vista à melhoria da dinâmica de recrutamento da empresa e ofereçam inclusão (Quillian et al., 2020), transparência e humanismo.

O recrutamento *online* permitiu uma economia de recursos significativa (Cappelli, 2001; Furtmueller et al., 2011). No entanto, se, por um lado, os candidatos alegam falta de valorização humana: “*Parece que o recrutador nunca foi recrutado.*” (C1), sugerem também não se sentirem satisfeitos com a ação dos ATS no processo de triagem curricular: “*... é muito difícil ultrapassar a barreira dos ATS, enviam a leitura dos currículos.*” (C3). Uma tecnologia muito utilizada (Weber, 2012) mas limitadora (Abdel-Halim, 2012; Sullivan, 2013; Tolan, 2014; O’neil, 2016). Adicionalmente, os recrutadores alegam não dispor de tempo para atentar à unicidade dos candidatos quando os gestores de marca defenderam no grupo focal que “*...o indivíduo deve ser capaz de demonstrar o seu valor único.*”(GM3). Nas atividades conduzidas para apurar a capacidade do *curriculum vitae* projetar a unicidade dos profissionais tanto recrutadores como candidatos se demonstraram de acordo quanto à estrutura atual do *curriculum vitae* não se revelar capaz de representar a unicidade do indivíduo. Noção esta que foi reforçada no questionário *online*, no qual 61.1% dos recrutadores inquiridos sugere que o *curriculum vitae*, atualmente, não é capaz de representar adequadamente o indivíduo. Ainda através do questionário *online* foi possível apurar que 52,5% dos inquiridos considera que a informação presente no *curriculum vitae* dos candidatos tem um grau de incorreção entre 20% e 50%.

No grupo focal, por sua vez, os gestores de marca disseram que “...a vida de um indivíduo não pode ser resumida a pontos chave.” (GM3) mas o caminho que se está a tomar parece ser o oposto dado que o *curriculum vitae* se vai pouco a pouco sendo substituído pelo perfil de LinkedIn (Moore, 2019; Castillo-de Mesa & Gómez-Jacinto, 2020) que mais do que pontos chave se centra em palavras-chave. Os recrutadores comentam que “O *curriculum vitae* está a ficar para trás, o LinkedIn é mais eficaz na triagem inicial.” (R21). De forma cúmplice o questionário *online* indica que 95.5% dos inquiridos utilizou a rede profissional LinkedIn como principal plataforma digital nos seus processos de recrutamento *online* em 2021 sendo que 52.5% dos inquiridos sugere ter recorrido, concretamente, ao perfil dos candidatos no LinkedIn para consultar a sua informação: “...o LinkedIn oferece uma leitura mais gráfica e fácil do candidato.” (R21).

Contudo, não é adequado considerar-se ainda que o *curriculum vitae* tenha sofrido a sua transformação digital por duas razões. Primeira razão: muitos recrutadores continuam a recorrer ao *curriculum vitae* para complementar a informação do perfil de LinkedIn, assim sugere 71.9% dos inquiridos, ainda que apenas 29.4% sugira atribuir uma relevância alta ao *curriculum vitae*. Segunda razão: a estrutura de *curriculum vitae* usada pelo LinkedIn revela ter o mesmo esqueleto da estrutura curricular tradicional (representada nesta investigação pela estrutura de Furmueller et al. 2011), na qual é fortemente privilegiada a informação técnica do indivíduo; como visto na comparação entre as estruturas curriculares de Furmueller et al. (2011) e do LinkedIn em 2021 com a presença da informação técnica a rondar os 59.30% e 62.50%, respetivamente. Podemos assim considerar ter-se dado uma “adequação digital” do *curriculum vitae* que antecede a que será a sua transformação digital; onde se espera um processamento de dados ao nível do que as tecnologias de *big data*, *machine learning* e inteligência artificial proporcionam. No entanto, esta “adequação digital” possibilitou o LinkedIn encurtar a estrutura do *curriculum vitae* em 34.89% face à estrutura curricular tradicional, o que é em si um contributo importante na simplificação do processo de recrutamento *online* para candidatos e recrutadores. Toda a informação supracitada responde assim à primeira questão desta investigação: “A estrutura atual do *curriculum vitae* é adequada ao recrutamento na Era Digital?”

Conscientes de que a incorporação de um perfil desadequado à empresa pode ter

repercussões negativas tanto os especialistas como os recrutadores entrevistados apontaram a avaliação das competências como uma atividade vital a ser melhorada no recrutamento *online* (Hedricks et al., 2019). Os recrutadores sugerem mesmo ser muito difícil apurar as competências dos candidatos pois os momentos e instrumentos para o efeito são relativamente poucos. Porém, existe pressão para que a avaliação das competências dos candidatos seja cada vez mais ajustada ao negócio e ecossistema de talento da empresa (Watson, 2019). A avaliação de competências tem, por um lado, a função de validar as competências técnicas do candidato (Furtmueller et al., 2011) para assegurar que este domina o conhecimento e as ferramentas inerentes à posição que irá ocupar como verificar as suas competências comportamentais e humanas para assegurar que este não só está apto a aplicar tais conhecimentos e ferramentas (Laker & Powell, 2011; Robles, 2012) como a vingar na cultura organizacional de dita empresa: “...as pessoas são contratadas pelas suas competências técnicas, mas abandonam as empresas pela cultura da organização.” (R24). Esta é uma das razões que têm contribuído para uma importância cada vez mais acentuada das competências comportamentais e humanas, consideradas pelos investigadores fundamentais para os indivíduos desempenharem bem na Era Digital (Wang & Kulich, 2015).

Esta investigação alinha-se, portanto, com a visão de McClelland pois também não atribui à personalidade capacidade para antever o desempenho do indivíduo (nem a sua compatibilidade com a cultura organizacional da empresa). Esta investigação reforça que esta capacidade de antecipação advém das competências, sobretudo, comportamentais e humanas, por serem reveladoras do padrão comportamental e humano dos indivíduos. No questionário *online* realizado aos recrutadores, 92.8% sugere ter avaliado as competências comportamentais e humanas dos candidatos nos processos de recrutamento *online* que realizou em 2021 face a 67.4% que sugere ter avaliado as competências técnicas. É possível constatar também que 43.9% dos inquiridos sugere atribuir relevância alta às competências técnicas enquanto 71.9% dos inquiridos sugere atribuir relevância alta às competências comportamentais e humanas. Contudo, quando questionados sobre as soluções digitais que foram utilizadas na avaliação das competências comportamentais e humanas somente 3.6% dos recrutadores indicou alguma. Este valor colabora à informação apurada nas entrevistas, onde os recrutadores já tinham mencionado não disporem de ferramentas para realizar a avaliação comportamental e humana dos candidatos que acaba por ser realizada com base na sua sensibilidade pessoal e profissional (que é inevitavelmente subjetiva, discriminatória e falível). Esta situação é confrontada pelo

questionário *online* no qual 60.6% dos inquiridos sugere recrutarem há 1 ano, ou menos, para as suas empresas atuais. Estes dados não só levantam indícios de uma taxa de rotatividade elevada na comunidade dos recrutadores como leva a questionar se no período de um ano, ou menos, um recrutador terá conhecimento suficiente sobre a cultura organizacional da empresa (e do seu negócio) para avaliar e vislumbrar a compatibilidade dos candidatos através da sua sensibilidade. Os candidatos sugerem que “...os recrutadores não estão preparados para avaliar.” (C3).

Prever a compatibilidade dos candidatos com a empresa recrutadora tem sido colocado como uma dificuldade (Spence, 1973) à qual o *curriculum vitae*, atualmente, ainda não dá resposta. A informação comportamental é onde se têm procurado pistas para antever a compatibilidade dos candidatos com as empresas pois esta é fonte de diferenciação, ao contrário da informação técnica que promove uniformização: “*As competências comportamentais são o busílis da boa seleção.*” (R2). Mesmo na seleção de perfis de tecnologia, que têm um perfil muito especializado e técnico, deve ser verificada a sua compatibilidade cultural, especialmente, quando é necessário escolher entre perfis muito semelhantes: “*O candidato pode ser muito bom tecnicamente, mas se não encaixa na cultura da organização, não corre bem. Já vimos isto acontecer muitas vezes.*” (R22). A informação comportamental e humana pode ser trabalhada de modo a posicionar o indivíduo por aquilo que o torna único que é o que lhe permite acrescentar valor ao coletivo e melhorar a proposta de valor da sua empresa, tornando-a mais competitiva no mercado. Como exposto pelos gestores de marca, “...poucos têm o conhecimento e as ferramentas para trabalharem a sua marca pessoal.” (GM2); ou seja, projetar aquilo que os torna únicos. Rampersad (2008) defendeu que a criação e gestão da marca pessoal é um trabalho que deve ser desenvolvido de forma estratégica para a obtenção de bons resultados. Assim, o módulo Seis Fatores de Unicidade que integra a Estrutura Curricular Baseada em Competências Comportamentais e Humanas pretende não só interpretar as competências comportamentais e humanas chave do indivíduo como alimentar a construção da sua marca pessoal para este se demarcar dos demais profissionais nos processos de recrutamento *online* (discurso, apresentação e presença nas redes sociais profissionais e/ou pessoais).

Como reflexão integradora, pode ser questionada a capacidade das competências técnicas não só quanto à sua ação de diferenciação como ainda quanto à sua ação de promoção de

relações sustentáveis entre colaboradores e empresas empregadoras. Toda a informação supracitada dá resposta à segunda questão: “*A estrutura atual do curriculum vitae, centrada na descrição das competências técnicas, é capaz de diferenciar o candidato na triagem curricular do processo de recrutamento online?*” e ao primeiro objetivo: “*Entender se a estrutura atual do curriculum vitae, centrada na descrição das competências técnicas, se revela capaz de diferenciar os candidatos na triagem curricular do processo de recrutamento online.*”

Para responder à terceira, e última, pergunta da investigação: “*Uma estrutura de curriculum vitae centrada no mapeamento das competências comportamentais seria capaz de diferenciar o candidato na triagem curricular do processo de recrutamento online?*” bem como ao segundo, e último, objetivo: “*Definir, desenvolver e testar uma estrutura de curriculum vitae alternativa, focada no mapeamento de competências comportamentais, para diferenciar os candidatos na triagem curricular do processo de recrutamento.*” foi proposta a Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas que nasce da proposta do Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas. Conceptualmente, o Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas defende que uma melhor percepção do candidato na fase da triagem curricular do processo de recrutamento *online* promove uma melhor decisão do empregador na seleção do candidato. Para tornar real esta intenção foi concebida uma estrutura de *curriculum vitae* alternativa que segue as linhas orientadoras que, como visto antes, estão a marcar a evolução da estrutura do *curriculum vitae*:

- a) Informação do candidato cada vez mais curta, objetiva e gráfica;
- b) Informação comportamental para suportar a triagem curricular e seleção do candidato (Cole et al., 2003; Cole et al., 2005; Cole et al., 2009; Furmueller et al., 2011);
- c) Dinâmicas de recrutamento por meio de plataformas digitais com processamento de dados (Tippins, 2015; Woods et al., 2019).

A nova Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas pretende assim proporcionar às empresas um formato curto, objetivo e gráfico que promova uma melhor compreensão da unicidade dos profissionais com uma triagem curricular adequada

à cultura organizacional da empresa; unicidade esta proveniente da informação comportamental e humana dos indivíduos, absorvida pelo módulo Seis Fatores de Unicidade da Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas. Com a interpretação da informação comportamental e humana dos candidatos pretende-se antecipar a sua compatibilidade com o padrão comportamental e humano da empresa recrutadora. Para completar as diretrizes supracitadas, a estrutura curricular foi embebida numa plataforma digital intitulada “*How Much Do You Know You*©, que levou a nova estrutura curricular até ao seu público-alvo (candidatos e recrutadores) oferecendo uma experiência fácil, rápida e divertida.

O módulo Seis Fatores de Unicidade quer, ainda, pelo mapeamento das competências comportamentais e humanas dos indivíduos colocar os candidatos em igualdade de circunstâncias pela inexistência de informação potencialmente discriminatória, tal como: nome das escolas onde estudaram, nome das empresas onde trabalharam, género, raça, nacionalidade, idade, entre outra informação. Esta informação passaria a ser secundária, numa etapa posterior dedicada à validação técnica dos candidatos. Podemos considerar assim a intenção de promover uma etapa no processo de recrutamento *online* mais meritocrática e inclusiva. Num momento transitório, o resultado dos Seis Fatores de Unicidade podem ser adicionados à candidatura dos indivíduos – *curriculum vitae* (informação técnica) junto com Arbor Vitae® (informação comportamental e humana) (até o Arbor Vitae® se tornar autónomo) – como podem ser trabalhados, estrategicamente, para fortalecer a marca pessoal do indivíduo em diferentes contextos, formatos ou canais, colaborando à perceção final de um profissional unificado (Silvio, 2010). Os Seis Fatores de Unicidade pretendem assim corroborar com a Teoria da Unicidade (Snyder & Fromkin, 1977) na medida em que dotam os indivíduos de elementos passíveis de serem aplicados para nutrir a sua necessidade por unicidade no âmbito do recrutamento e seleção. A nova Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas pretende ser uma alternativa às estruturas utilizadas atualmente que diante de mercados digitais e saturados de profissionais devem demonstrar-se capazes de proporcionar informação diferenciadora dos candidatos para uma avaliação ágil e qualificada. As competências comportamentais e humanas devem assim ser adicionadas na equação como fonte de informação diferenciadora e adquirir maior relevância do que a que têm atualmente.

A Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas oferece uma redução de 48.22% face à estrutura curricular do LinkedIn em 2021 e de 66.28% face à estrutura curricular de Furtmueller et al. (2011). No entanto, o ensaio realizado deve ser encarado como sendo o primeiro de muitos pois só um caminho de constante melhoria encontrará solidez suficiente para esta proposta. O objetivo primordial do primeiro ensaio foi iniciar este percurso absorvendo toda a informação possível das distintas perspectivas e sensibilidades nele reunidas:

- d) Futuros candidatos de processos de recrutamento *online*;
- e) Estudantes de Recursos Humanos e Psicologia;
- f) Atuais candidatos de processos de recrutamento *online*;
- g) Empresa a recrutar já apoiada na nova estrutura curricular proposta;
- h) Empresa de recrutamento a avaliar imparcialmente a nova estrutura curricular proposta.

O retorno positivo dos participantes nos diferentes testes do ensaio sugere que a nova Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas está alinhada com o que possa vir a ser uma estrutura curricular válida na avaliação das competências comportamentais e humanas dos candidatos: 50% dos participantes no teste piloto atribuíram uma classificação de 9 e 10 à plataforma digital, 28% e 22%, respetivamente; 54% dos inquiridos sugere ter-se identificado muito com o resultado que obteve; 46% sugere que a assertividade do resultado obtido rondou os 85% e 95% e 26% sugere que a assertividade do resultado obtido rondou os 95% e 100%; e, por fim, a classificação da empresa externa (nota 9) no que respeita à interação com a plataforma e resultados obtidos no questionário. O ensaio levou às aprendizagens apresentadas em baixo que estão já a ser implementadas na versão sucessora ao *produto mínimo viável*:

- i) Necessidade da existência de uma medição mais fidedigna da satisfação dos participantes quanto aos seus resultados no questionário: ou seja, o grau de afinidade com aquelas que foram identificadas como sendo as suas competências comportamentais e humanas chave.
- j) Necessidade de refinar as subdimensões dos Seis Fatores de Unicidade de modo a serem cada vez mais corretas e assertadas. Este é um aspeto que terá de passar por vários testes e melhorias até ser suficientemente confiável.

## 6.2 Implicações Práticas, Teóricas e Metodológicas

As implicações práticas desta investigação têm que ver com a compreensão tripartida da relação estabelecida entre profissionais, recrutadores e empregadores no âmbito do recrutamento e seleção. Esta compreensão tripartida proporciona:

- a) Profissionais: uma plataforma digital onde foi embebida a estrutura proposta que interpreta as competências comportamentais e humanas trazendo a consciencialização deste seu valor intangível com o intuito de promover a sua diferenciação. Esta solução pode ser, desde já, utilizada como complemento ao formato atual de *curriculum vitae* (adição do Arbor Vitae®) como a sua assimilação permitirá os profissionais definirem um discurso e uma presença *online* coerente, consistente, relevante e diferenciadora.
- b) Recrutadores: fazer constar a informação comportamental e humana dos profissionais para fomentar que os recrutadores sejam mais objetivos, inclusivos e parciais na sua avaliação na triagem curricular do processo de recrutamento *online*. Ainda que fora do âmbito desta tese de doutoramento, também os recrutadores têm acesso à plataforma digital para facilitar a receção e avaliação do Arbor Vitae® dos candidatos.
- c) Empregadores: espera-se que esta proposta traga uma melhor perceção do candidato na triagem curricular do processo de recrutamento *online* de modo a desencadear uma melhor decisão do empregador na seleção do candidato. Esta é a solução pensada para diminuir a margem de erro na contratação e fomentar a diminuição da taxa de rotatividade dos colaboradores nas organizações.

A maior implicação teórica da investigação é o Modelo da Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas que com a sua evolução poderá vir a alcançar o estatuto de teoria, o que enriqueceria o corpo teórico da literatura e proporcionaria a muitos outros investigadores uma base teórica científica consistente onde alicerçarem os suas investigações. Por sua vez, o módulo Seis Fatores de Unicidade poderá oferecer uma abordagem vocacionada para o contexto que se vive atualmente no mercado de trabalho. Adicionalmente, esta investigação é, possivelmente, a primeira a enlencar o conceito de Unicidade com o *curriculum vitae* dado que não se encontrou esta relação na revisão de literatura realizada.

No que respeita às implicações metodológicas, esta investigação reafirma a pertinência das investigações qualitativas para a abertura de novos horizontes de trabalho e colabora à valorização dos processos indutivos genéricos para a liberdade máxima de exploração e pensamento. Nenhum dos métodos científicos existentes deve ser considerado menos capaz mas entender-se a sua aplicabilidade em função da etapa e objetivos das investigações.

### 6.3 Limitações da Investigação

Esta investigação não pretende aprofundar sobre a melhor forma de expor a informação técnica dos indivíduos na estrutura de *curriculum vitae* mas contabilizar, com a finalidade de comparar, a presença da informação técnicas vs. a presença da informação comportamental e humana nas duas estruturas de *curriculum vitae* selecionadas (que são representativas das versões mais utilizadas atualmente). Uma vez que se constatou na presente investigação que as competências técnicas não estão aptas a proporcionar diferenciação entre os candidatos, quando um mercado digital e saturado de profissionais assim o solicita, pretende-se retirar o foco das competências técnicas e colocá-lo nas competências comportamentais e humanas. Deste modo, propõe-se a repriorização da relevância atribuída até então aos dois principais grupos de competências na estrutura do *curriculum vitae*: uma primeira avaliação das competências comportamentais e humanas para compreender os fatores de unicidade e a adequação do profissional à empresa recrutadora e uma segunda avaliação das suas competências técnicas para validação do conhecimento e ferramentas detidas pelo indivíduo. Adicionalmente, pretende-se que as competências comportamentais e humanas alimentem a marca pessoal do indivíduo, pendente de ser trabalhada estrategicamente pelo próprio. No trabalho aqui desenvolvido em redor das competências comportamentais e humanas pretende-se afastá-las da esfera da personalidade, o que exigiria um ponto de partida e decisões distintas àquelas que foram tomadas. Não se pretende, ainda, lançar uma solução para medir o nível de desenvolvimento das competências comportamentais e humanas propostas mas antes uma solução que venha a permitir mapear com rigor as competências comportamentais e humanas mais proeminentes no indivíduo (dado que serão reveladoras da sua predisposição atual e potencial futuro). Somente quando o módulo Seis Fatores de Unicidade estabilizar se poderá

dar o passo seguinte com vista a contemplar a medição das competências comportamentais e humanas que o integrem (alvo de refinação); esta estabilidade advém dos testes ainda por realizar na sucessão do primeiro ensaio. Isto significa que o módulo dos Seis Fatores de Unicidade deverá passar por ações de validação e otimização constantes até existirem dados suficientes que comprovem cada uma das dimensões, subdimensões e esferas propostas. Esta é a ordem considerada apropriada para a lide de trabalhos: primeiro mapear e só depois mensurar.

A título de exemplo, algumas das principais estruturas do campo da personalidade tiveram um período de validação longo. O *Myers-Briggs Type Indicator* foi iniciado em 1917 por Katherine Briggs, complementado em 1920 com o *Psychological Types* de Carl Jung, em 1940 foi trazido para a área dos Recursos Humanos por Isabel Briggs sendo que o seu lançamento oficial apenas se deu em 1962; significa que 45 anos de desenvolvimentos e validações constantes decorreram. A validação dos Cinco Grandes Fatores foi semelhante: em 1936 a estrutura foi iniciada com 18.000 termos, em 1943 os termos foram reduzidos para 4.500, em 1949 deu-se a transição do léxico (termos) para a personalidade (traços) e apenas em 1980 os Cinco Grande Fatores foram oficialmente aceites. O trabalho de aprimorar a estrutura continuou em 1992, quando foi reduzida para 240 traços; significa que 56 anos de desenvolvimentos e validações constantes decorreram. No que à nova Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas respeita, acredita-se que as soluções tecnológicas atuais poderão agilizar o seu processo de validação. Trilhar um caminho novo exigiu dotar tanto a investigadora como o trabalho de máxima liberdade. Assim, deve-se encarar esta investigação como área de estudo a aprofundar e enriquecer. Se fez sentido neste primeiro momento abrir o escopo do trabalho tanto quanto possível, nas linhas futuras de investigação deve-se começar a fechar o seu escopo para validar cada uma das propostas nele realizadas. Esta convergência passará por selecionar métodos e técnicas que tenham condições para ir ao detalhe e tornar mais robustas cada uma das vias abertas, consolidando o conhecimento.

#### **6.4 Linhas Futuras de Investigação**

Para investigações futuras seria interessante recorrer a uma investigação quantitativa

para validar o Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas e elevá-lo ao estatuto de teoria, constatando-se essa aptidão. Deve investigar-se ainda se a Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas promove o real aumento da visibilidade da compatibilidade entre candidatos e empresa empregadora, diminuição da margem de erro na contratação e, conseqüente, diminuição da taxa de rotatividade dos colaboradores nas empresas. Não verificando ainda esta capacidade, convida-se ao aperfeiçoamento da estrutura curricular proposta para que alcance esse resultado com vista a trazer benefícios para profissionais e empregadores. Por outro lado, seria interessante medir o grau de satisfação de candidatos e recrutadores no uso da nova Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas e o grau de satisfação dos empregadores quanto às contratações sustentadas pela nova estrutura curricular. Não menos relevante, deve aprofundar-se a relação entre a unicidade e o *curriculum vitae* para formular entendimento aberto sobre como é que esta peça de comunicação pode ser cada vez mais assertiva na diferenciação dos candidatos.

Em suma, esta investigação pretende colaborar: ao decifrar da diferenciação dos indivíduos; ao entendimento que a unicidade dos colaboradores dita a unicidade da organização o que permite à empresa construir a sua proposta de valor única no mercado de trabalho; ao reconhecimento e mapeamento das competências comportamentais e humanas; à incorporação das competências comportamentais e humanas na estrutura do *curriculum vitae*; à antevisão da compatibilidade dos candidatos com a cultura organizacional das empresas através das competências comportamentais e humanas; à humanização dos processos de recrutamento *online*; à evolução do *curriculum vitae*; e, à criação de ecossistemas de talento nas organizações diversos, equilibrados e produtivos. Para tal, propõe-se o Modelo de Triagem Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas que inspirou a criação da Estrutura Curricular Baseada nas Competências Comportamentais e Humanas composta pelo módulo Seis Fatores de Unicidade. Estas intenções reconhecendo que: “*Perhaps qualitative studies have no endings, only questions.*” (Creswell, 2013, p. 52).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

## Referências

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2020). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2). <https://doi.org/10.1002/pa.2438>
- Abdullah, D. F., & Sofian, S. (2012). The relationship between intellectual capital and corporate performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 537-541. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.227>
- Abosag, I., Ramadan, Z. B., Baker, T., & Jin, Z. (2020). Customers' need for uniqueness theory versus brand congruence theory: The impact on satisfaction with social network sites. *Journal of Business Research*, 117, 862-872. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.016>
- Ali, S. H., Foreman, J., Capasso, A., Jones, A. M., Tozan, Y., & DiClemente, R. J. (2020). Social media as a recruitment platform for a nationwide online survey of COVID-19 knowledge, beliefs, and practices in the United States: Methodology and feasibility analysis. *BMC Medical Research Methodology*, 20, 116. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01011-0>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2017). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2). <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Araújo dos Santos, C. & Bissoli dos Santos, V., C. (2022). Competência em Informação (CoInfo) como fator social de compreensão e inclusão ao mundo do trabalho sob as perspectivas de Guy Le Boterf e Christine Bruce: Notas introdutórias, reflexões necessárias. *Perspectivas em Ciência da Informação* 27(2), 268-296.
- Arrow, K. J. (1973). Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, 2(3), 193-216. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(73\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0047-2727(73)90013-3)
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic network: Na analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177%2F146879410100100307>
- Banks, G. C., Woznyj, H. M., Wesslen, R. S., Frear, K. A., Berka, G., Heggestad, E. D.,

- & Gordon, H. L. (2018). Strategic recruitment across borders: An investigation of multinational enterprises. *Journal of Management*, 45(2), 476-509. <https://doi.org/10.1177/0149206318764295>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3). <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4306261>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Barrett, D., & Twycross, A. (2018). Data collection in qualitative research. *Evidence-based Nursing*, 21(3), 63-64. <https://doi.org/10.1136/eb-2018-102939>
- Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 20(1), 31-47. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90081-J](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90081-J)
- Bateman, J., Allen, M., Samani, D., Kidd, J., & Davies, D. (2013). Virtual patient design: Exploring what works and why. A grounded theory study. *Medical Education*, 47(6), 595-606. <https://doi.org/10.1111/medu.12151>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49. <https://doi.org/10.1086/258724>
- Bee, D. T., & Murdoch-Eaton, D. (2016). Questionnaire design: The good, the bad and the pitfalls. *Archives of Disease in Childhood: Education & Practice*, 101(4). <https://doi.org/10.1136/archdischild-2015-309450>
- Bergenhengouwen, G. J., Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development – A challenge for human resources professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55-62. <https://doi.org/10.1108/00197859710165038>
- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human

- resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35(3), 383-403. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199623\)35:3<383::AID-HRM6>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199623)35:3<383::AID-HRM6>3.0.CO;2-T)
- Blömeke, S., Gustafsson, J. E., & Shavelson, R. (2015). Beyond dichotomies: Competence viewed as a continuum. *Zeitschrift für Psychologie*, 223(1), 3-13. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000194>
- Bostan, C. G. (2015). Focus-group research on modern techniques and multimedia tools implementation in teaching practice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180(5), 1444-1450. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.291>
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. The University of Chicago Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance* (1.<sup>a</sup> Ed.). John Wiley and Sons, Inc.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Bradford, B. (2012). *Why companies use software to scan resumes*. NPR. <https://n.pr/3IZu9wx>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389-416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2005). Confronting the ethics of qualitative research. *Journal of Constructivist Psychology*, 18(2), 157-181. <https://doi.org/10.1080/10720530590914789>
- Brown, P., & Hesketh, A. (2006). *The mismanagement of talent: Employability and jobs in the knowledge economy*. Oxford University Press
- Broyles, L. M., Rodriguez, K. L., Price, P. A., Bayliss, N. K., & Sevick, M. A. (2011). Overcoming barriers to the recruitment of nurses as participants in health care research. *Qualitative Health Research*, 21(12), 1705-1718. <https://doi.org/10.1177/1049732311417727>
- Buil, I., Catalán, S., & Ortega, R. (2019). Gamification and motivation: New tools for talent acquisition. *Business and Society Review*, 16 (3/4), 146-179.

- <https://doi.org/10.3232/ubr.2019.v16.n3.04>
- Burns, G. N., Christiansen, N. D., Morris, M. B., Periard, D. A., & Coaster, J. A. (2014). Effects of applicant personality on resume evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 29, 573-591. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9349-6>
- Buzzanell, P. M., & Goldzwig, S. R. (1991). Linear and nonlinear career models: Metaphors, paradigms, and ideologies. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 466-505. <https://doi.org/10.1177/0893318991004004004>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2006). Managing job seekers' organizational image beliefs: The role of media richness and media credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 828-840. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.828>
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de competências* (Edição 1). Editora RH
- Cameron, D. (2000). Styling the worker: Gender and the commodification of language in the globalized service economy. *Journal of Sociolinguistics* 4(3), 323-347. <https://doi.org/10.1111/1467-9481.00119>
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review* 79(3), 139-146, 166.
- Cappelli, P., & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90002-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90002-9)
- Casey, C. (1995). *Work, self, and society: After industrialism* (1.<sup>a</sup> Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/97802034444993>
- Castillo-de Mesa, J., & Gómez-Jacinto, L. (2020). Connectedness, engagement, and learning through social work communities on LinkedIn. *Psychosocial Intervention*, 29(2), 103-112. <https://doi.org/10.5093/pi2020a4>
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2004). *Organizational identity: Linkages between 'Internal' and 'External' organizational communication*. Oxford University Press.
- Cherryholmes, C. H. (1994). More notes on pragmatism. *Educational Researcher*, 23(1), 16-18. <https://doi.org/10.3102/0013189X023001016>

- Chuan, L., Cristina, Y. W., Chen-Yu, W., & Bih-Shiaw, J. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(1), 81-92. <https://doi.org/10.2224/sbp.5614>
- Chwalowski, M. (1997). Intellectual capital matters!. *Electricity Journal*, 10(10), 88-93. [https://doi.org/10.1016/S1040-6190\(97\)80323-5](https://doi.org/10.1016/S1040-6190(97)80323-5)
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 158-169. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00239>
- Cole, M. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2003). Using recruiter assessments of applicants' resume content to predict applicant mental ability and Big Five personality dimensions. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 78-88. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00228>
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., & Harris, S. G. (2009). Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality? *Journal of Business and Psychology*, 24, 5-18. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9086-9>
- Cole, M. S., Feild, H. S., & Stafford, J. O. (2005). Validity of resumé reviewers' inferences concerning applicant personality based on resumé evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(4), 321-324. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2005.00329.x>
- Cole, M. S., Rubin, R. S., Feild H. S., & Giles W. F. (2007). Recruiters' perceptions and use of applicant resumé information: Screening the recent graduate. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 319-343. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00288.x>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3.<sup>a</sup> Ed.). Sage.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3.<sup>a</sup> Edição). Sage.
- Crotty, M. (1998). *Foundations of social research: Meaning and perspective in the research process* (1.<sup>a</sup> Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003115700>
- Dinh, T., Sidhu, B. K., & Yu, C. (2019). Accounting for intangibles: Can capitalization of R&D improve investment efficiency? *Abacus Research Forum 2018*, 55(1), 92-127.

<https://doi.org/10.1111/abac.12149>

- De Fina, A. & Perrino, S. (2011). Introduction: Interviews vs. ‘natural’ contexts: A false dilemma. *Language in Society*, 40(1), 1-11. <https://doi.org/10.1017/S0047404510000849>
- De la Hoz-Rosales, B., Camacho-Ballesta, J. A., & Tamayo-Torres, I. (2019). Effects of innovative entrepreneurship and the information society on social progress: An international analysis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 7(2), 782-813. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(1))
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (5.<sup>a</sup> Ed.). Sage.
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019) The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach. *International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049-3079. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449129>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Journal of Information Management and Computer Security*, 14(1), 51-64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change* (1.<sup>a</sup> Ed.). Amherst MA: HRD Press.
- Duckworth, A. L., & Yeager, D. S. (2015). Measurement Matters. *Educational Researcher*, 44(4), 237-251. <https://doi.org/10.3102/0013189X15584327>
- Dulewicz, V. (2000). Emotional intelligence: The key to future successful corporate leadership? *Journal of General Management*, 25(3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/030630700002500301>
- Ellström, PE. (1998) The many meanings of occupational competence and qualification. In Nijhof, W. J., & Streumer, J. N. (Eds.), *Key qualifications in work and education* (pp. 39 -50) Springer, Dordrecht.
- Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Sage.
- European Data Protection Supervisor. (2018). <https://bit.ly/3GwbO8S>
- Evarts, H. F. (1988). The competency programme of the American Management Association. *Journal of Management Development*, 19(1), 3-7. <https://doi.org/10.1108/eb004054>

- Ezzy, D. (2002). *Qualitative analysis, practice and innovation*. Routledge.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.  
<https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of post heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 183-196.
- Fuller, T. (2000) Book reviews. *International Small Business Journal*, 19(1), 105-107.  
<https://doi.org/10.1177/0266242600191009>
- Furtmueller, E., Wilderom, C., & Tate, M. (2011). Managing recruitment and selection in the digital age: e-HRM and resumes. *Human Systems Management*, 30(4), 243-259.  
<https://doi.org/10.3233/HSM-2011-0753>
- Gad, T. (2001). *4-D branding: Cracking the corporate code of the network economy*. Financial Times / Prentice Hall.
- Galdino, G. M., & Gotway, M. (2005). The digital curriculum vitae. *Journal of the American College of Radiology*, 2(2), 183-188. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2004.08.004>
- Gall, D. (2012). Librarian like a rock star: Using your personal brand to promote your services and reach distant users. *Journal of Library Administration*, 52(6-7), 549-558.  
<https://doi.org/10.1080/01930826.2012.707952>
- Geetha, R., & Bhanu, S. R. D. (2018). Recruitment through artificial intelligence: A conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63-70.
- Gershon, I. (2014). Selling your self in the United States. *Political and Legal Anthropology Review*, 37(2), 281-295. <https://doi.org/10.1111/plar.12075>
- Ghiselli, E. E. (1968). Interaction of traits and motivational factors in the determination of the success of managers. *Journal of Applied Psychology*, 52(6), 480-483.  
<https://doi.org/10.1037/h0026503>
- Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.  
<https://doi.org/10.2307/20159578>
- Gogan, L. M., Artene, A., Sarca, I., & Draghici, A. (2016). The impact of intellectual capital

- on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 194-202. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.106>
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., Marques, C. G. (Eds.), Rebolo, A., Rodrigues, A. I., Costa, A. P., Fontanella, B. J. B., Damásio, C. P., Silva, C. G., Brandão, C., Formoso, C., Gómez, E. E., Castro, H. R., Ribeiro, J., Cais, J., Revez, J., Magalhães, J., Folguera, L., Corujo, L., Pereira, M. M., Xavier, S., Alzás, T., & Paul, V. (2021). *Manual de investigação qualitativa. Conceção, análise e aplicações*. Pactor.
- Hager, P. (1998). Recognition of informal learning: challenges and issues. *Journal of Vocational Education and Training*, 50(4), 521-535. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13636829800200064>
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Hedricks, C. A., Rupayana, D. D., Fisher, P. A., & Robie, C. (2019). Factors affecting compliance with reference check requests. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 139-151. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12243>
- Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *European Journal of Training and Development*, 24(2/3/4), 128-136. <https://doi.org/10.1108/03090590010321098>
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8, 139-169. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>
- Hiemstra, A. M. F., Derous, E., Serlie, A. W., & Born, M. P. (2012). Fairness perceptions of video resumes among ethnically diverse applicants. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(4), 423-433. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12005>
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *European Journal of Training and Development*, 23(6), 275-286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>
- Holton, E. F., & Lynham, S. A. (2000). Performance-driven leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 2(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/152342230000200202>
- Hornsby, J. S., & Smith, B. N. (1995). Resume content: What should be included and excluded.

- S.A.M. *Advanced Management Journal*, 60, 4-9.
- Hosain, M. S., & Liu, P. (2020). LinkedIn for searching better job opportunity: Passive jobseekers' perceived experience. *Qualitative Report*, 25(10), 3719-3732.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4449>
- Huff, A. S. (2008). *Designing research for publication*. Sage.
- Hutter, M. (2011). Lucien Karpik: Valuing the unique. The economics of singularities. *Journal of Cultural Economics*, 35, 315. <https://doi.org/10.1007/s10824-011-9147-1>
- International Labour Organization (ILO). (2022). *World employment and social outlook*.  
<https://bit.ly/3b3Clx2>
- Jackson, D. (2009). Profiling industry-relevant management graduate competencies: The need for a fresh approach. *International Journal of Management Education*, 8(1), 85-98.  
<https://doi.org/10.3794/ijme.81.281>
- Júnior, F. G. P., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. M. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.
- Kalkan, A., Bozkurt Ö. C., & Arman M. (2014). The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 700-707. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.025>
- Kechagias, K. (2011). *Teaching and assessing soft skills*. 1st Second Chance School of Thessaloniki
- Kern, T. (2009). Cultural performance and political regime change. *Sociological Theory*, 27(3), 291-316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2009.01349.x>
- Klotz, A. C., Veiga, S. P. M., Buckley, M. R., & Gavin, M. B (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S104-S119. <https://doi.org/10.1002/job.1891>
- Koeppen, K., Hartig, J., Klieme, E., & Leutner, D. (2008). Current issues in competence modeling and assessment. *Zeitschrift für Psychologie*, 216, 61-73.  
<https://doi.org/10.1027/0044-3409.216.2.61>
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>

- Krämer, N. C., & Winter, S. (2008). Impression management 2.0: The relationship of self-esteem, extraversion, self-efficacy, and self-presentation within social networking sites. *Journal of Media Psychology, 20*(3), 106-116. <https://doi.org/10.1027/1864-1105.20.3.106>
- Krueger, R., & Casey, M. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage.
- Kumari, Y. V. N., Kamal, G., & Bhavani, D. (2021). Competency mapping. *JAC: A Journal of Composition Theory, 59-67*.
- Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (2021). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review, 31*(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.002>
- Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self: The rhetoric and ethics of personal branding. *Management Communication Quarterly, 18*(3), 307-343. <https://doi.org/10.1177/0893318904270744>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly, 22*(1), 111-122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3ª Edição). Artmed Editora
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human Resource Development International, 8*(1), 27-46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., Postel, J., Roberts, L. G., & Wolff, S. (2009). A brief history of the internet. *Computer Communication Review, 39*(5), 22-31. <https://doi.org/10.1145/1629607.1629613>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review, 24*(1). <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology, 67*(1), 241-293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Lincaru, C., Pirciog, S., Grigorescu, A., & Tudose, G. (2018). Low-low (LL) high human capital clusters in public administration employment – Predictor for digital infrastructure public

- investment priority – Romania case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 729-753. [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(18\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(18))
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). *Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences*. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *The handbook of qualitative research* (2.<sup>a</sup> Ed., pp. 1065-1122). Sage.
- LinkedIn Talent Solutions. (2020). *Global talent trends: 4 trends changing the way you attract and retain talent*. <https://bit.ly/3CL5qIx>
- LinkedIn Talent Solutions. (2018). *LinkedIn data analysis looks at the industries with the highest turnover rates from 2017*. <https://bit.ly/2Fftv9y>
- Ma, R., & Allen, D. G. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19(4), 334-346. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.001>
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2)
- Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K. N. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117-126.
- Marrelli, A. F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37(5), 8-17. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140370505>
- Mateus, A. D., Allen-Ile, C., & Iwu, C. G. (2014). Skills shortage in South Africa: Interrogating the repertoire of discussions. *Mediterranean Journal of Social Science*, 5(6), 63. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n6p63>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/H0034092>
- McKenna, E., & Beech, N. (2008). *Human resource management: A concise analysis* (2.<sup>a</sup> Ed.). Prentice Hall Pearson.
- McLagan, P. (1996). Great ideas revisited: Competency models creating the future of HRD. *Training and Development*, 50(1), 60-65.
- McNally, D., & Speak, K. D. (2001). *Be your own brand: A breakthrough formula for standing out from the crowd*. Berrett-Koehler.

- Megahed, N. (2018). A critical review of the literature and practice of competency modelling. *KnE Social Sciences*, 3 (10), 104-126. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3106>
- Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (3.<sup>a</sup> Ed., pp. 2 & 88-189). Sage
- Merunková L., & Slerka, J. (2019). Goffman's theory as a framework for analysis of self presentation on online social networks. *Masaryk University Journal of Law and Technology*, 13(2). <https://doi.org/10.5817/MUJLT2019-2-5>
- Microsoft. (2021). *The next great disruption is hybrid work, are we ready?* <https://bit.ly/3u3XNbC>
- Mirabile, R. J. (1985). A model for competency-based career development. *Personnel*, 62, 30-38.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *European Journal of Training & Development*, 51, 73-78.
- Moore, S. E. (2019). The language of LinkedIn: Popular publications, the gender gap, and pedagogy. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(4), 401-417. <https://doi.org/10.1177/2329490619867458>
- Morse, J. M., & Richards, L. (2002). *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. Sage.
- Moss, P., & Tilly, C. (1996). "Soft" skills and race: An investigation of black men's employment problems. *Work and Occupations*, 23(3), 252-276. <https://doi.org/10.1177/0730888496023003002>
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Social media recruitment: The role of credibility and satisfaction. *Evidence-based HRM*, 8(2), 237-251. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2019-0069>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organisational Dynamics*, 28(1), 45-60. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80006-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80006-6)
- Najm, A. N. (2019). Big Five Traits: A critical review. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(2), 159-186. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.34931>
- Napolitano, C. M., Sewell, M. N., Yoon, H. J., Soto, C. J., & Roberts, B. W. (2021). Social, emotional, and behavioral skills: An integrative model of the skills associated with success during adolescence and across the life span. *Frontier in Education*, 6, 1-10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.679561>

- Nicholas, D. B., Lach, L., King, G., Scott, M., Boydell, K., Sawatzky, B. J., Reisman, J., Schippel, E., & Young, N. L. (2010). Contrasting internet and face-to-face focus groups for children with chronic health conditions: Outcomes and participant experiences. *International Journal of Qualitative Methods*, 105-121.  
<https://doi.org/10.1177/160940691000900102>
- Nicholls, D. (2009). Qualitative research: Part three: Methods. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16 (12).  
<https://doi.org/10.12968/ijtr.2009.16.12.45433>
- Norris, N. (1991). The trouble with competence. *Cambridge Journal of Education*, 21(3), 331-341. <https://doi.org/10.1080/0305764910210307>
- Oh, I. S., Wang, G., & Mount, M. K. (2011). Validity of observer ratings of the Five-Factor Model of personality traits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 762-773. <https://doi.org/10.1037/a0021832>
- O'neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens Democracy*. Penguin Society Technology
- Oosterveld, P., Vorst, H. C. M., & Smits, N. (2019). Methods for questionnaire design: A taxonomy linking procedures to test goals. *Quality of Life Research*, 28, 2501-2512.  
<https://doi.org/10.1007/s11136-019-02209-6>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). (2011). Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses. Diário da República, II Série, nº 78, de 20 de abril de 2011. Primeira revisão publicada no Diário da República, II Série, nº 246, de 26 de dezembro de 2016, Regulamento nº 258/2011.  
[https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/cod\\_deontologico](https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/cod_deontologico)
- Page, C., Wilson, M., & Kolb, D. (1994). *Management competencies in New Zealand: On the inside, looking in?* Ministry of Commerce, Wellington
- Pagis, M., & Ailon, G. (2017). The paradoxes of self-branding: An analysis of consultants' professional web pages. *Work and Occupations*, 44(3), 243-267.  
<https://doi.org/10.1177/0730888417709327>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2.<sup>a</sup> Ed.). Sage.
- Pedro, M. L. (2014). Os modelos de competências e o seu contributo para a gestão de carreiras. *Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 4(1), 110-122.

- <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/viewFile/1225/979>
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the supreme problem: 100 years of selection and recruitment. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 291-304.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000081>
- Pope, C., Ziebland, S., & Mays, N. (2000). Analyzing qualitative data. *The BMJ, 320*, 114.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.320.7227.114>
- PopulationPyramid.net. (2021). *Pirâmides populacionais do mundo desde 1950 até 2100*.  
<https://bit.ly/3u0WHO4>
- Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann M., & Nikolaou I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: Recent developments, challenges, and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(2), 159-174. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>
- Quillian, L., Lee, J. J., & Oliver, M. (2020). Evidence from field experiments in hiring shows substantial additional racial discrimination after the callback. *Social Forces, 99*(2), 732-759. <https://doi.org/10.1093/sf/soaa026>
- Raich, M., Dolan, S. L., Ulrich, D., & Cisullo, C. (2021). *Human uniqueness at the dawn of intelligent machines*. The European Business Review. <https://bit.ly/3ImwQbf>
- Rampersad, H. K. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement Quarterly, 47*(6), 34-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.20007>
- Ready, D. A. (2007). Make your company a talent factory. *Human Resource Management International Digest, 15*(7). <https://doi.org/10.1108/hrmid.2007.04415gad.005>
- Risavy, S. D., (2017). The resume research literature: Where have we been and where should we go next?. *Journal of Educational and Developmental Psychology, 7*(1), 169-187.  
<https://doi.org/10.5539/jedp.v7n1p169>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business and Professional Communication Quarterly, 75*(4), 453-465.  
<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rogers, C. R. (1942). *Counseling and psychotherapy; Newer concepts in practice*. Houghton Mifflin.
- Rorty, R. (1990). *Pragmatism as anti-representationalism*. In Murphy, J. P. (Ed.) *Pragmatism: From Peirce to Davidson*. Westview Press.

- Rossmann, G. B., & Wilson, B. L. (1985). Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation Review*, 9(5), 627-643. <https://doi.org/10.1177/0193841X8500900505>
- Roulin, N., Bangerter, A., & Yerly, E. (2011). The uniqueness effect in selection interviews. *Journal of Personnel Psychology*, 10(1), 43-47. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000024>
- Rudarakanchana, N., Van Herzeele, I., Desender, L., & Cheshire, N. (2015). Virtual reality simulation for the optimization of endovascular procedures: Current perspectives. *Vascular Health and Risk Management*, 11, 195-202. <https://doi.org/10.2147/VHRM.S46194>
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693-717. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.sauva.2013.01>
- Scarborough, H. (1998). Path(ological) dependency? Core competencies from an organizational perspective. *British Journal of Management*, 9(3), 219 - 232. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00086>
- Schäfer, M. (2018). The fourth industrial revolution: How the EU can lead it. *European View*, 17(1), 5-12. <https://doi.org/10.1177/1781685818762890>
- Schein, E. H. (2011). *Organizational culture and leadership* (4.<sup>a</sup> Ed.). Renmin University Press
- Schlenker, B. R., & Leary, M. R. (1982). Social anxiety and self-presentation: A conceptualization model. *Psychological Bulletin*, 92(3), 641-669. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.92.3.641>
- Schramm, R. M., & Dortch, R. N. (1991). An analysis of effective resume content, format, and appearance based on college recruiter perceptions. *Business Communication Quarterly*, 54(3), 18-23. <https://doi.org/10.1177/108056999105400306>
- Schwandt, T. A. (2007). *The Sage dictionary of qualitative inquiry* (3.<sup>a</sup> Ed.). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412986281>
- Schultz, T. W. (1972). Investment in human capital. *Economic Journal*, 82(326), 787-788.

- <https://doi.org/10.2307/2230051>
- Schultz, T. W. (1993) The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics*, 1(1), 13-19. <https://doi.org/10.1080/096452993000000003>
- Schumpe, B. M., & Erb, H. (2015). Humans and uniqueness. *Science Progress* 98(1), 1-11. <https://doi.org/10.3184/003685015X14205597448201>
- Searle, R. H., & Billsberry, J. (2011). *The development and destruction of organizational trust during recruitment and selection*. In R. H. Searle & D. Skinner (Eds.), *Trust and human resource management*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9780857932006.00011>
- Shaffer, J. A., & Postlethwaite, B. E. (2012). A matter of context: A meta-analytic investigation of the relative validity of contextualized and noncontextualized personality measures. *Personnel Psychology*, 65(3), 445-494. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01250.x>
- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187-213. <https://doi.org/10.1177/2041386610382152>
- Shatunova, O., Anisimova, T., Sabirova, F., & Kalimullina, O. (2019). STEAM as an innovative educational technology. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(2), 131-144
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook* (4.<sup>th</sup> Ed.). Sage.
- Silvio, T. (2010) Animation: The new performance? *Journal of Linguistic Anthropology*, 20(2), 422-438. <https://doi.org/10.1111/j.1548-1395.2010.01078.x>
- Smythe, S., Grotlüschen, A., & Buddeberg, K. (2021). The automated literacies of e-recruitment and online services. *Studies in the Education of Adults*, 53(1), 4-22. <https://doi.org/10.1080/02660830.2020.1855870>
- Snyder, C. R., & Fromkin, H. L. (1977). Abnormality as a positive characteristic: The development and validation of a scale measuring need for uniqueness. *Journal of Abnormal Psychology*, 86(5), 518-527. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.86.5.518>
- Snyder, A. V., & Ebeling, H. W. (1992). Targeting a company's real core competencies. *Journal of Business Strategy*, 13(6), 26-32. <https://doi.org/10.1108/eb039524>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons

- Stasz, C. (1997). Do employers need the skills they want? Evidence from technical work. *Journal of Education and Work, 10*(3), 205-233.  
<https://doi.org/10.1080/1363908970100301>
- Štefko, R., Jenčová, S., Vašaničová, P., & Litavcová, E. (2019). An evaluation of financial health in the electrical engineering industry. *Journal of Competitiveness, 11*(4), 144-160.  
<https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.10>
- Stephen V. B., Cowgill, B., Hoffman, M., & Housman, M. (2015). The value of hiring through employee referrals. *Quarterly Journal of Economics, 130*(2), 805-839.  
<https://doi.org/10.1093/qje/qjv010>
- Stewart, K., & Williams, M. (2005). Researching online populations: The use of online focus groups for social research. *Qualitative Research, 5*(4), 395.  
<https://doi.org/10.1177/1468794105056916>
- Stoof, A., Martens, R. L., Merriënboer, J. J. G., & Bastiaens. T. J. (2002). The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human Resource Development Review, 1*(3), 345-365.  
<https://doi.org/10.1177/1534484302013005>
- Sylva, H., & Mol, S. T. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment, 17*(3), 311-323.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Handbook of mixed methods in social and behavioral sciences* (2.<sup>a</sup> Ed.). Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781506335193>
- Teixeira da Silva, J. A., Dobránszki, J., Al-Khatib, A., & Tsigaris, P. (2020). Curriculum vitae: challenges and potential solutions. *KOME, 8* (2), 109-127.  
<https://doi.org/10.17646/KOME.75672.52>
- Then, K. L., Rankin, J. A., & Ali, E. (2014). Focus group research: What is it and how can it be used? *Canadian Journal of Cardiovascular Nursing, 24*(1), 16-22.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation, 27*(2), 237-246.  
<https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Thompson, J. E., Stuart, R., & Lindsay, P. R. (1996). The competence of top team members: A framework for successful performance. *Journal of Managerial Psychology, 11*(3), 48-66.

- <https://doi.org/10.1108/02683949610113593>
- Tian, K. T., Bearden, W. O., & Hunter, G. L. (2001). Consumer's need for uniqueness: Scale development and validation. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 50-66. <https://doi.org/10.1086/321947>
- Tippins, N. T. (2015). Technology and assessment in selection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 551-582. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091317>
- Toth, C. (1993). Effect of resume format on applicant selection for job interviews. *Applied H.R.M. Research*, 4(2), 115-125.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Underwood, J. D. M., Kerlin, L., & Farrington-Flint, L. (2011). The lies we tell and what they say about us: Using behavioural characteristics to explain Facebook activity. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1621-1626. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.01.012>
- Vallas, S. P., & Christin, A. (2018). Work and identity in an era of precarious employment: How workers respond to "Personal Branding" discourse. *Work and Occupations*, 45(1), 3-37. <https://doi.org/10.1177/0730888417735662>
- Vallas, S. P., & Cummins, E. R. (2015). Personal branding and identity norms in the popular business press: Enterprise culture in an age of precarity. *Organization Studies*, 36(3), 293-319. <https://doi.org/10.1177/0170840614563741>
- Vignoles, V. L., Chryssochoou, X., & Breakwell, G. M. (2000). The distinctiveness principle: Identity, meaning, and the bounds of cultural relativity. *Personality and Social Psychology Review*, 4(4), 337-354. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0404\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0404_4)
- Wang, W., & Chang C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236. <https://doi.org/10.1108/14691930510592816>
- Wang, Y., & Kulich, S. J. (2015). Does context count? Developing and assessing intercultural competence through an interview- and model-based domestic course design in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 38-57.

- <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.013>
- Watson, M. (2019). Using professional online portfolios to enhance student transition into the poststudent world. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(2), 153-168. <https://doi.org/10.1177/2329490618824703>
- Waung, M., Hymes, R. W., & Beatty, J. E. (2014). The effects of video and paper resumes on assessments of personality, applied social skills, mental capability, and resume outcomes. *Basic and Applied Social Psychology*, 36(3), 238-251. <https://doi.org/10.1080/01973533.2014.894477>
- Waung, M., Hymes, R., Beatty, J. E., & McAuslan, P. (2015). Self-promotion statements in video resumes: Frequency, intensity, and gender effects on job applicant evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(4), 345-360. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12119>
- Waung, M., McAuslan, P., DiMambro, J. M., & Mięgoć, N. (2017). Impression management use in resumes and cover letters. *Journal of Business and Psychology*, 32, 727-746. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9470-9>
- Weber, L. (2012). *Your résumé vs oblivion*. The Wall Street Journal. <https://on.wsj.com/2KXQ09v>
- Wee, L., & Brooks, A. (2010). Personal branding and the commodification of reflexivity. *Cultural Sociology*, 4(1), 45-62. <https://doi.org/10.1177/1749975509356754>
- Weekley, J. A., Hawkes, B., Guenole, N., & Ployhart, R. E. (2015). Low-fidelity simulations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 295-322. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111304>
- Weigel, T., Mulder, M., & Collins, K. (2007). The concept of competence concept in the development of vocational education and training in selected EU member states. *Journal of Vocational Education and Training*, 59(1), 53-66. <https://doi.org/10.1080/13636820601145549>
- Weinstein, R. (2018). Employer screening costs, recruiting strategies, and labor market outcomes: An equilibrium analysis of on-campus recruiting. *Labour Economics*, 55, 282-299. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.10.007>
- Wernick, A. (1991). *Promotional culture: Advertising, ideology and symbolic expression*. Sage. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-22346-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-1-349-22346-6_17)

- Wong, S. I., & Fieseler, C. (2018). *Chapter 3: Making the digital transformation work*. Forefront, looking ahead: Research-based answers to contemporary uncertainties of management. <https://doi.org/10.18261/9788215031583-2018-04>
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2019). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64-77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>
- World Economic Forum (WEF). (2020). *Jobs of tomorrow: Mapping opportunity in the new economy*. <https://bit.ly/3ZB0i3h>
- Wright, E. W., Domagalski, T. A., & Collins, R. (2011). Improving employee selection with a revised resume format. *Business Communication Quarterly*, 74(3), 272-286. <https://doi.org/10.1177/1080569911413809>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>
- Xue, Y., & Larson, R. C. (2015). STEM crisis or STEM surplus? Yes and yes. *Monthly Labor Review*. <https://doi.org/10.21916/mlr.2015.14>
- Zarifian, P. (1997). Organização e sistema de gestão: À procura de uma nova coerência. *Gestão e Produção* 4(1), 76-87.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência, trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Senac

## Anexo I

### Informação Adicional da Entrevistas aos Recrutadores

Aos recrutadores da primeira ronda de entrevistas foi realizada 1 pergunta, é ela:

1) Na sua opinião, e de acordo com a sua experiência de trabalho atual, quais são as principais dores do processo de recrutamento *online*?

Aos recrutadores da segunda ronda de entrevistas foram realizadas 8 perguntas com o intuito de aprofundar a informação recolhida na primeira ronda, e são elas:

- 1) Quanto tempo toma cada etapa do processo de recrutamento *online* que realiza?
- 2) Quantos *curriculum vitae* recebe por semana?
- 3) Quanto tempo leva a ler 1 *curriculum vitae*?
- 4) Como é que lê o *curriculum vitae*?
- 5) Qual é a relevância atribuída à informação pessoal, competências técnicas e competências comportamentais na triagem curricular de candidatos que realiza?
- 6) Como é que avalia as competências comportamentais dos candidatos?
- 7) Qual é o rácio de candidatos contratados que permanecem na empresa ao fim de 6 meses?
- 8) Na sua opinião, quais são os principais desafios do recrutamento *online* no curto prazo?

Aos recrutadores da terceira ronda de entrevistas foram realizadas 4 perguntas com o intuito de aprofundar a informação recolhida na segunda ronda, e são elas:

- 1) A sua empresa adotou, está a adotar, ou pensa adotar um recrutamento inteiramente *online*?
- 2) Quais considera serem os principais influenciadores no recrutamento de perfis de tecnologia?
- 3) Na sua opinião, o que é que atualmente está a ser conseguido, e não conseguido, com os *curriculum vitae* no recrutamento *online* de perfis de tecnologia?
- 4) Quão transparente considera ser o processo de recrutamento *online* que realiza atualmente?

Aos recrutadores da quarta ronda de entrevistas foram realizadas 6 perguntas com o

intuito de aprofundar a informação recolhida na terceira ronda, e são elas:

- 1) Segundo a sua perceção, qual é a % de informação mascarada no *curriculum vitae*?
- 2) Faz pesquisas na internet para complementar a informação dos candidatos?
- 3) Imaginando que tem 3 candidatos que são considerados serem perfeitamente compatíveis com a vaga em aberto; como seleciona qual dos profissionais contratar?
- 4) Imaginando que a sua empresa contrata um candidato que se revela ser o oposto ao que o profissional vos fez crer ser; o que é que falhou no processo de recrutamento?
- 5) Qual é o custo de uma má contratação para a vossa empresa?
- 6) Como é que as gerações mais novas desafiam a vossa empresa?

## Anexo II

### Informação Adicional do Questionário aos Recrutadores

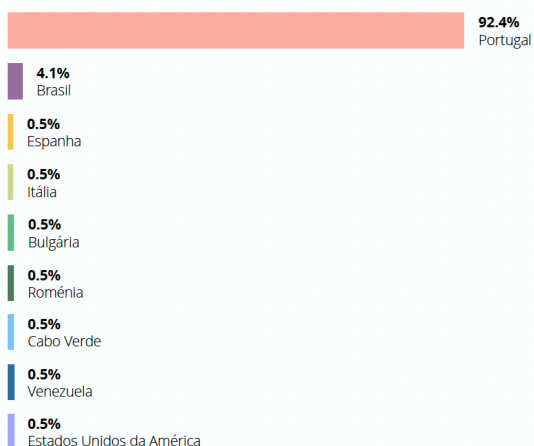
O questionário realizado junto dos recrutadores contemplou as perguntas que podem ser consultadas abaixo:

- 1) Qual é a sua nacionalidade? / *Resposta única*
- 2) Onde é que vive atualmente? / *Resposta única*
- 3) Com que género se identifica? / *Resposta única*
- 4) Quantos anos tem? / *Resposta única*
- 5) Qual é o seu grau de educação? / *Resposta única*
- 6) Estudou alguma disciplina de Recursos Humanos ou relacionada? / *Resposta única*
- 7) É nativo da área dos Recursos Humanos? / *Resposta única*
- 8) Qual das opções melhor descreve a sua situação de trabalho atual? / *Resposta única*
- 9) Qual é o seu nível salarial? Por ano. / *Resposta única*
- 10) Para que tipo de empresa trabalha atualmente? / *Resposta única*
- 11) Que tipo de negócio pratica a sua empresa atual? / *Resposta única*
- 12) Qual é o setor da sua empresa atual? / *Resposta única*
- 13) Onde é a sede da sua empresa atual? / *Resposta única*
- 14) Qual é o tamanho da sua organização? Em colaboradores. / *Resposta única*
- 15) A sua empresa tem um departamento de Recursos Humanos? / *Resposta dicotómica*
- 16) Tem disponível um orçamento para Recursos Humanos? / *Resposta dicotómica*
- 17) Há quanto tempo recruta talento na sua empresa atual? / *Resposta única*
- 18) Quais são os perfis que mais recruta? / *Resposta múltipla*
- 19) Este ano, em que formato tem recrutado talento? / *Resposta única*
- 20) Que plataformas utiliza nas atividades de recrutamento? / *Resposta múltipla*
- 21) Quanto tempo toma o processo de recrutamento que realiza? / *Resposta única*
- 22) Qual é o objetivo de duração do processo de recrutamento? / *Resposta única*
- 23) Quantos CV recebe, por semana, espontaneamente? / *Resposta única*
- 24) Quantos CV recebe, por semana, com anúncio ativo? / *Resposta única*
- 25) Como avalia os seus candidatos? / *Resposta múltipla*

- 26) Qual a relevância do *CV* no seu processo de recrutamento? / *Escala de Likert*
- 27) Qual a sua percepção quanto à % de informação mascarada no *CV*? / *Resposta única*
- 28) Considera o *CV* capaz de projetar o ser humano? / *Resposta dicotômica*
- 29) Qual a relevância da entrevista no seu processo de recrutamento? / *Escala de Likert*
- 30) Atualmente avalia as *hard skills* dos candidatos? / *Resposta dicotômica*
- 31) Qual a relevância das *hard skills* no seu processo de recrutamento? / *Escala de Likert*
- 32) Utiliza alguma plataforma para avaliar *hard skills* dos candidatos? / *Resposta aberta*
- 33) Atualmente avalia as *soft skills* dos candidatos? / *Resposta dicotômica*
- 34) Qual a relevância das *soft skills* no seu processo de recrutamento? / *Escala de Likert*
- 35) Utiliza alguma plataforma para avaliar *soft skills* dos candidatos? / *Resposta aberta*
- 36) Quanto é que gasta em plataformas de recrutamento? / *Resposta única*
- 37) Quanto prevê gastar em plataformas de recrutamento em 2022? / *Resposta única*
- 38) Quão transparente considera o processo de recrutamento que realiza? / *Escala de Likert*
- 39) Quão inclusivo considera o processo de recrutamento que realiza? / *Escala de Likert*
- 40) Atualmente frequenta eventos de Recursos Humanos? / *Resposta dicotômica*
- 41) Atualmente procura conteúdos de Recursos Humanos? / *Resposta dicotômica*
- 42) Quão satisfeito/a se sente com o seu empregador atual? / *Escala de Likert*
- 43) Quão satisfeito julga que o seu empresário se deveria sentir consigo? / *Escala de Likert*
- 44) Pondera mudar de empresa nos próximos 6 meses? / *Resposta dicotômica*
- 45) Se sim, diga porquê. / *Resposta aberta*

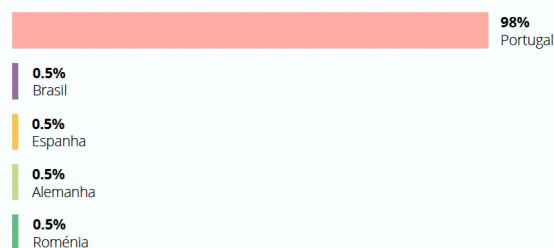
Os dados obtidos com o questionário, tratados e apresentados como foram enviados para a revistas, são os que podem ser conhecidos de seguida.

### 1. País de origem.



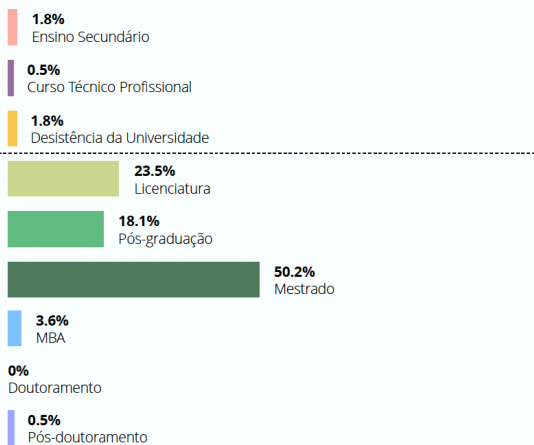
**Nota:** Os dados sugerem uma predominância da nacionalidade dos recrutadores inquiridos remeter para um país Europeu (94,4%), seguindo-se as nacionalidades do continente Americano (5,1%) e do continente Africano (0,5%).

### 2. País atual.



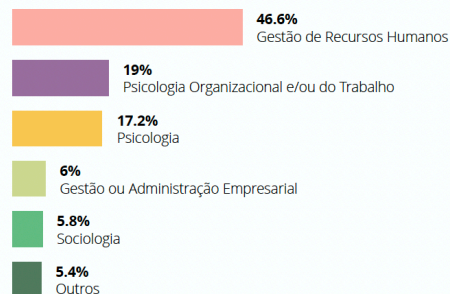
**Nota:** Os dados sugerem que 2% dos especialistas em aquisição de talento inquiridos, não se encontram presentes fisicamente no mercado para o qual recrutam, deixando implícito um formato remoto internacional.

### 5. Grau académico.



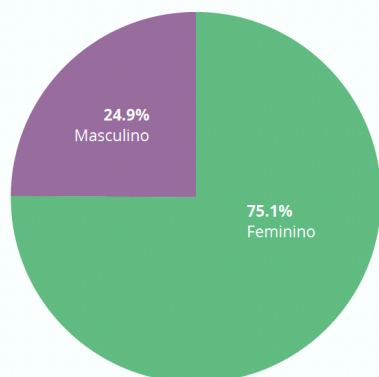
**Nota:** Os dados sugerem que 5,1% dos recrutadores inquiridos têm um nível de educação mais baixo e 95,9% tem um nível de educação mais elevado. Os dados sugerem ainda uma dominância do grau de Mestre (50,2%) entre os inquiridos.

### 6. Área de especialidade.



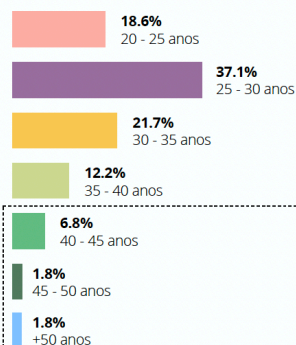
**Nota:** Os dados sugerem que as três principais áreas de onde são provenientes os recrutadores inquiridos são a Gestão de Recursos Humanos (46,6%), Psicologia Organizacional e/ou do Trabalho (19%) e a Psicologia (17,2%), por esta ordem. No campo de "Outros" encontram-se ainda áreas como Coaching, Programação Neuro-linguística, Educação, Ciências Políticas, Psicologia Clínica, Contabilidade, Legal, Línguas, Literaturas e Culturas, Engenharia e Jornalismo.

### 3. Género.



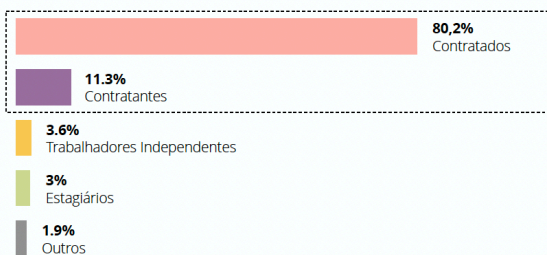
**Nota:** Os dados sugerem uma predominância do género feminino de 75.1% entre os participantes inquiridos, e 24.9% do género masculino. Para além destas, foram também possibilitadas as seguintes opções: Agender, Bigender, Pangender, Transgender e "Outros" - sem respostas.

### 4. Anos de vida.



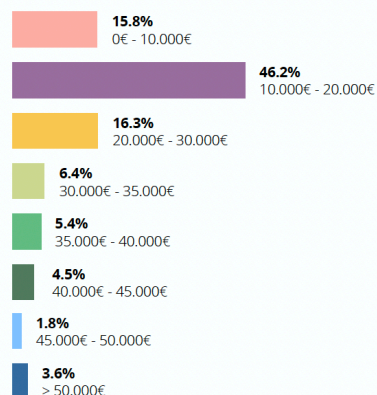
**Nota:** Os dados sugerem uma menor participação das idades mais experientes (+40 anos) nas atividades de recrutamento e seleção, podendo ser sugestivo estas ocuparem uma posição mais estratégica nas suas organizações. Os dados sugerem ainda que a faixa etária com maior expressão (37.1%) é a dos 25 aos 30 anos de idade.

### 8. b) Situação de trabalho atual.



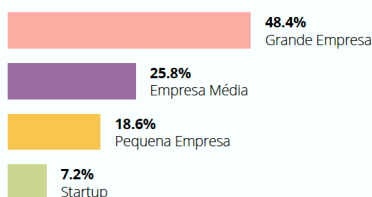
**Nota:** Os dados sugerem que, em 2021, 91.5% dos recrutadores inquiridos se encontravam numa situação que pode ser considerada mais estável frente a 6.6% dos recrutadores que se encontravam numa situação que pode ser considerada mais instável. A categoria de "Outros" reúne informação partilhada livremente pelos recrutadores onde não foi contemplada a situação em que se encontravam, não podendo assim ser contabilizada para efeitos da resposta.

### 9. Nível salarial atual (por ano).



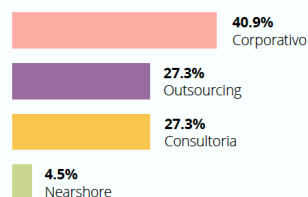
**Nota:** Os dados sugerem que 46.2% dos recrutadores inquiridos recebiam de salário entre 714€ e 1.428€ em 2021. Os dados sugerem também que 15.8% dos participantes recebiam o valor máximo de 714€, ligeiramente acima do [salário mínimo nacional](#) que era de 665€ em 2021 e passou a [705€ em 2022](#).

### 10. Tipo da organização atual.



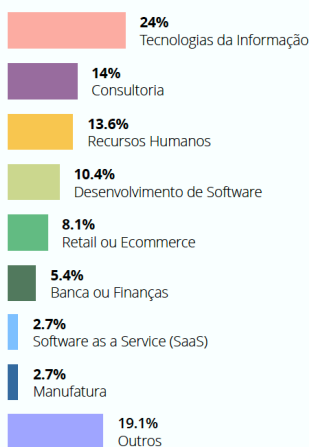
**Nota:** 48.4% dos recrutadores inquiridos identifica-se como estando a trabalhar para uma grande empresa, já 44.4% a trabalhar para uma pequena ou média empresa e, por fim, 7.2% a trabalhar em startups.

### 11. Tipo de negócio da organização atual.



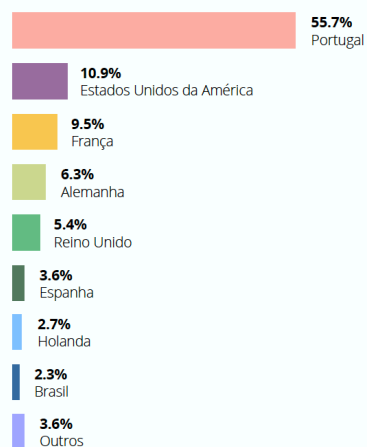
**Nota:** Os dados sugerem uma predominância dos especialistas em aquisição de talento inquiridos a recrutar em 2021 para empresas com um tipo de negócio Corporativo (40.9%).

### 12. Setor da empresa atual.



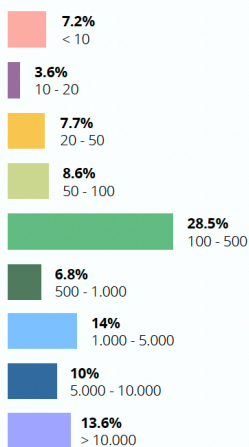
**Nota:** Os dados sugerem uma maior predominância dos especialistas em aquisição de talento inquiridos a recrutar para negócios digitais, com expressão entre os 43.6% e os 51.7%.

### 13. Sede da empresa atual.



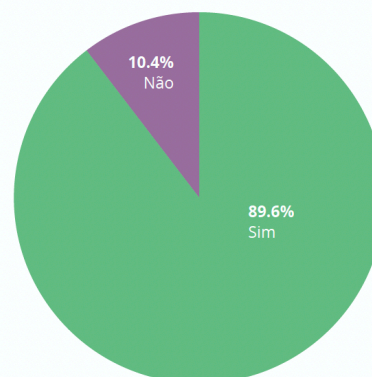
**Nota:** Os dados sugerem que os recrutadores inquiridos estão predominantemente em empresas Europeias (85.8%), depois Americanas (13.2%), Asiáticas (0.5%) e Africanas (0.5%).

#### 14. Dimensão da empresa atual, em número de colaboradores.



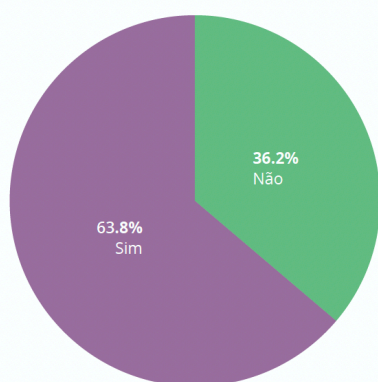
**Nota:** Os dados sugerem que 28.5% dos recrutadores inquiridos, em 2021, estavam em empresas com 100 - 500 colaboradores e 23.6% estavam em empresas com +5.000 colaboradores.

#### 15. Departamento de Recursos Humanos na empresa atual.



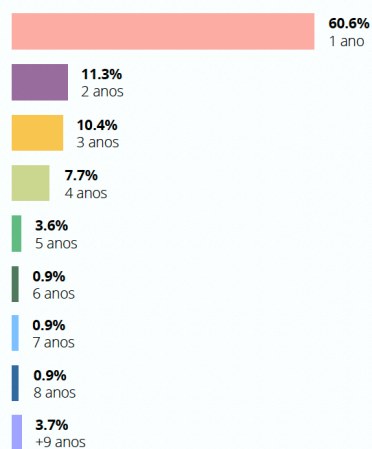
**Nota:** Os dados sugerem a existência de um departamento dedicado exclusivamente aos Recursos Humanos em 89.6% das empresas dos recrutadores inquiridos, frente a 10.4% das empresas das quais é sugestivo ainda não o terem.

#### 16. Orçamento anual para as atividades de Recursos Humanos na empresa atual.



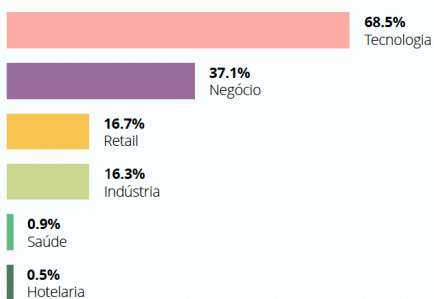
**Nota:** Os dados sugerem que 36.2% das empresas dos especialistas em aquisição de talento inquiridos não tem um orçamento anual dedicado às atividades de Recursos Humanos, frente a 63.8% que sugerem ter.

#### 17. Tempo da prática de recrutamento na empresa atual.



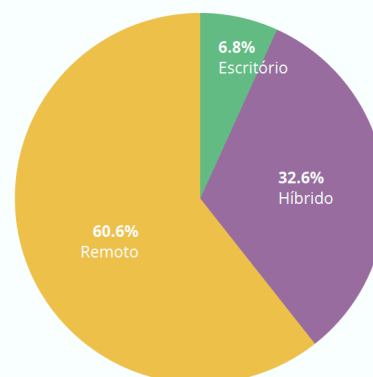
**Nota:** Os dados sugerem uma predominância de 60.6% dos especialistas em aquisição de talento inquiridos a recrutar para as suas empresas atuais há apenas um ano, o que pode ser, por sua vez, sugestivo de uma rotatividade alta na profissão.

### 18. Perfis mais recrutados para a empresa atual.\*



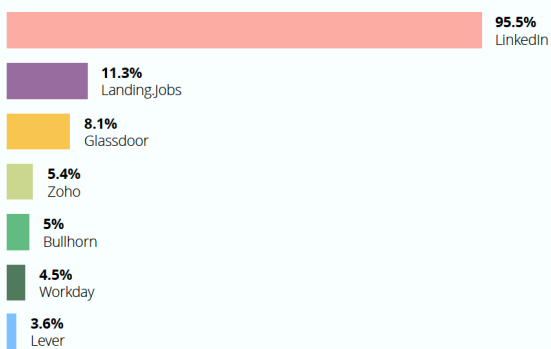
**Nota:** Os dados sugerem uma predominância de empresas a recrutar perfis de Tecnologia (68.5%), o que é em si sugestivo do impacto da transformação digital e nível de digitalização do próprio mercado Português.

### 19. Formato dos processos de recrutamento praticados.



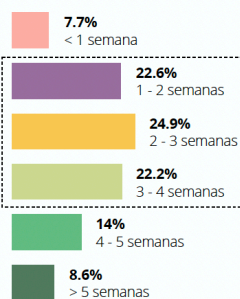
**Nota:** Os dados sugerem uma predominância de 60.6% dos processos de recrutamento levados a cabo pelos recrutadores inquiridos terem sido realizados remotamente, seguindo-se o formato híbrido (32.6%) e, por fim, o formato físico (6.8%).

### 20. Plataformas/aplicações/software mais utilizados nas atividades diárias de recrutamento.\*



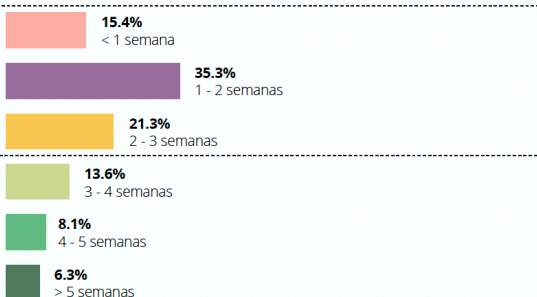
**Nota:** Com menor representatividade foram mencionadas ainda: Xing, Carerix, Monster, Pipefy, Namely, Quickin, Greenhouse, Indeed, NetEmpregos, Manatal, Taleo, Sapo Empregos, Github, Avature, Facebook, Recruiter, Breezy, Workable, CVGuard, Jobatus, Ahrnet, Welcome to the Jungle, CVWarehouse, SmartRecruiters, EasyRecrue, TeamTailor, CATS, ITJobs, Paycor, SAP SuccessFactors e softwares tailor-made.

### 21. Duração média dos processos de recrutamento.



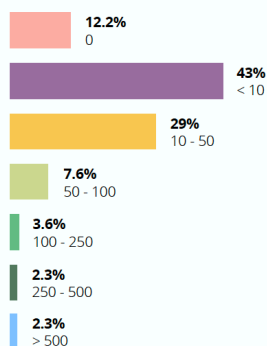
**Nota:** Os dados sugerem um certo equilíbrio na duração dos processos de recrutamento entre 1 a 4 semanas. Sugerem ainda que 22.6% dos recrutadores inquiridos o fazem em mais de 4 semanas e 7.7% em menos de uma semana.

## 22. Objetivo de duração média dos processos de recrutamento.



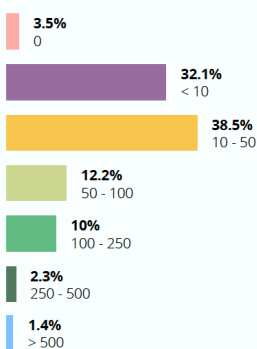
**Nota:** Os dados sugerem a intenção dos recrutadores inquiridos diminuírem a duração dos processos de recrutamento nas suas empresas sendo que 35.3% aponta 1 a 2 semanas como sendo o período ideal para a duração dos seus processos de recrutamento. A maior concentração das respostas aponta agora 1 a 3 semanas como sendo o espectro para os processos de recrutamento (diminuindo assim uma semana face à questão anterior).

## 23. Quantidade de currículos recebidos como candidatura espontânea, por semana.



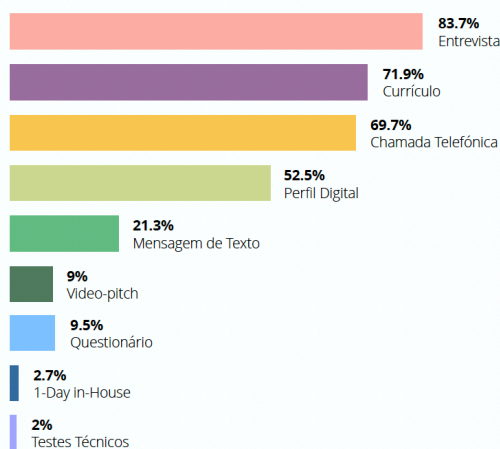
**Nota:** Os dados sugerem que as empresas dos participantes inquiridos, tendencialmente, recebem entre 0 a 50 currículos, por semana, por candidatura espontânea (84.2%) face a uma quantidade +50 currículos, por semana, consideravelmente inferior (15.8%). Os três últimos casos, "100 - 250", "250 - 500" e ">500", são sugestivos do efeito do employer branding a funcionar para ditas empresas, especialmente no último caso que sugere um grande poder de atração de talento.

## 24. Quantidade de currículos recebidos com oferta de trabalho ativa, por semana.



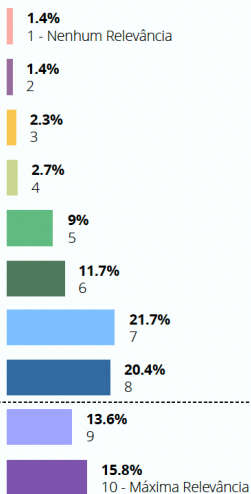
**Nota:** Os dados sugerem um natural aumento da quantidade de currículos recebidos por semana com oferta de trabalho ativa, especialmente nas categorias "10 - 50" e "100 - 250", mas com excepção para o último caso "> 500" que verifica um decréscimo. A quantidade de empresas sem qualquer poder de atração de talento é muito reduzido mas existente (3.5%), e as empresas com pouco poder de atração de talento é ainda considerável (32.1%).

## 25. Métodos de avaliação dos candidatos.\*



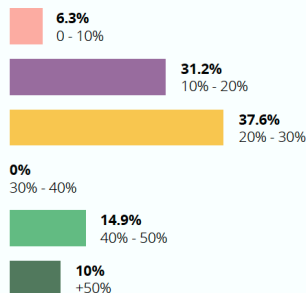
**Nota:** Os dados recolhidos sugerem a Entrevista (83.7%), o Currículo (71.9%), a Chamada Telefónica (69.7%) e o Perfil Digital (52.5%) como sendo os métodos de avaliação dos candidatos preferenciais dos recrutadores inquiridos.

### 26. Relevância do currículo no processo de recrutamento.



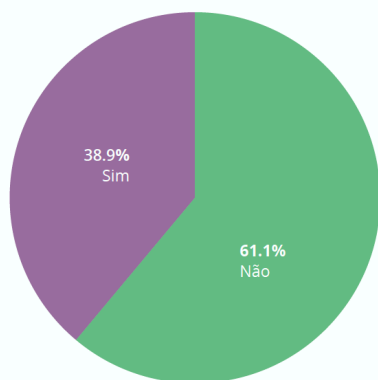
**Nota:** Os dados sugerem que só 29.4% dos participantes dão relevância elevada ao currículo no processo de recrutamento.

### 27. Percentagem de informação mascarada no currículo.



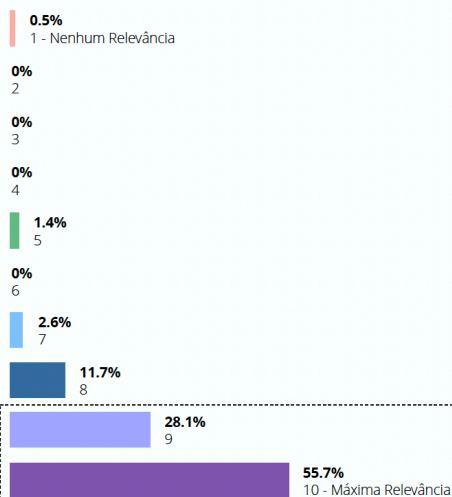
**Nota:** Os dados recolhidos sugerem certa descrença, por parte dos recrutadores inquiridos, na informação que lêem dos candidatos nos seus currículos; com 31.2% dos participantes a sugerir que 10% a 20% da informação é camuflada, 37.6% a sugerir que está camuflada entre 20% a 30% da informação, 14.9% a dizer que a informação pouco fidedigna corresponde entre 40% a 50% e 10% dos recrutadores a indicar mesmo que +50% da informação não corresponde à realidade.

### 28. Capacidade do currículo representar o ser humano que está por detrás da informação apresentada.



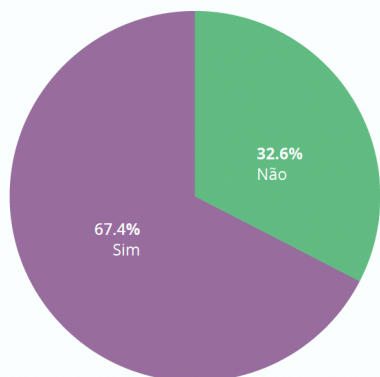
**Nota:** 61.1% dos recrutadores inquiridos sugerem que o currículo, tal como o conhecemos hoje, não consegue representar adequadamente o indivíduo que utiliza esta peça para se candidatar às ofertas de trabalho das empresas face a 38.9% que sugerem que efetivamente consegue.

### 29. Relevância da entrevista no processo de recrutamento.



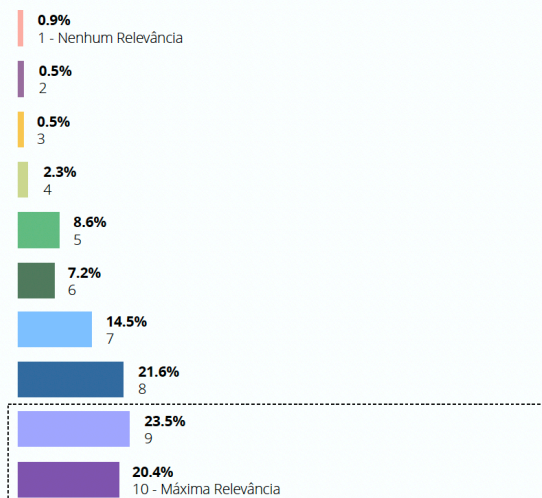
**Nota:** Os dados sugerem que 83.8% dos participantes dão relevância elevada à entrevista no processo de recrutamento.

### 30. Avaliação das competências técnicas no processo de recrutamento.



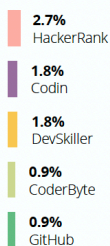
**Nota:** Os dados sugerem que 67.4% dos recrutadores inquiridos realizaram a avaliação das competências técnicas dos candidatos nos seus processos de recrutamento em 2021, face a 32.6% que sugerem não o ter feito.

### 31. Relevância da avaliação das competências técnicas no processo de recrutamento praticado.



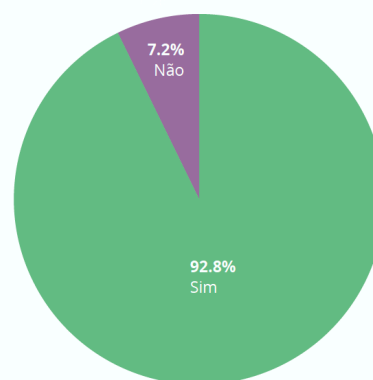
**Nota:** Os dados sugerem que só 43.9% dos participantes dão relevância alta à avaliação das competências técnicas.

### 32. Plataformas/aplicações/software utilizados na avaliação de competências técnicas.



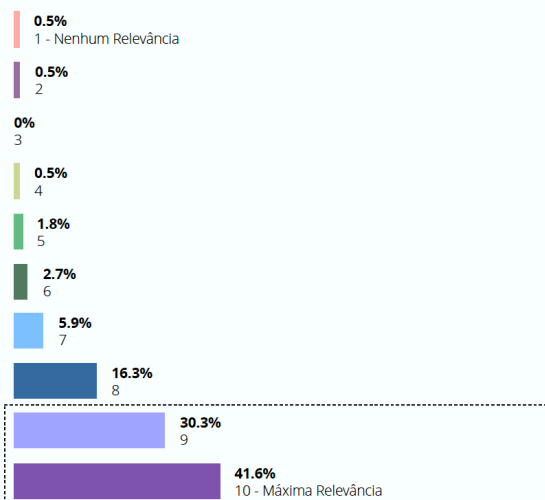
**Nota:** Esta questão obteve apenas 58 respostas pois era opcional. Destas, só 36 respostas se verificaram válidas para a pergunta em foco. A juntar às plataformas supra indicadas, com menor representatividade, foram mencionadas também: AON, Bullhorn, Codify, Cut-e, LeetCode, CodePile, CodeLab, HireVue, Jira, Manatal, The Predictive Index, Talentia, WebEx, AssessFirst, CAD, xPert. Há ainda 3 recrutadores que indicaram dispor de plataformas internas para a avaliação de competências técnicas que realizam.

### 33. Avaliação das competências comportamentais no processo de recrutamento praticado.



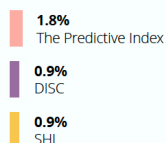
**Nota:** Os dados sugerem que 92.8% dos especialistas em aquisição de talento inquiridos realizaram a avaliação das competências comportamentais dos candidatos nos seus processos de recrutamento em 2021, frente a 7.2% que sugerem não o ter feito.

### 34. Relevância da avaliação das competências comportamentais no processo de recrutamento praticado.



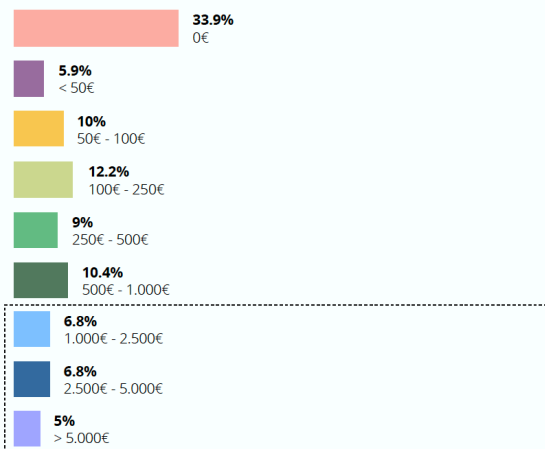
**Nota:** Os dados sugerem que 71.9% dos participantes dão alta relevância à avaliação das competências comportamentais.

### 35. Plataformas/aplicações/softwarewares utilizados na avaliação das competências comportamentais.



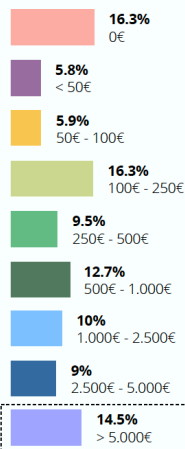
**Nota:** Esta questão obteve apenas 54 respostas pois era opcional. Destas, só 17 respostas se revelaram válidas para a pergunta em foco. A juntar às plataformas supra indicadas, com menor representatividade, foram mencionadas também: Equalture, Thomas, Arctic Shores, Lever, LinkedIn, AON, Career Fitness Profiler, Cut-e, Talentia e Jira.

### 36. Gasto mensal da empresa atual em plataformas/aplicações/softwarewares para fins de recrutamento.

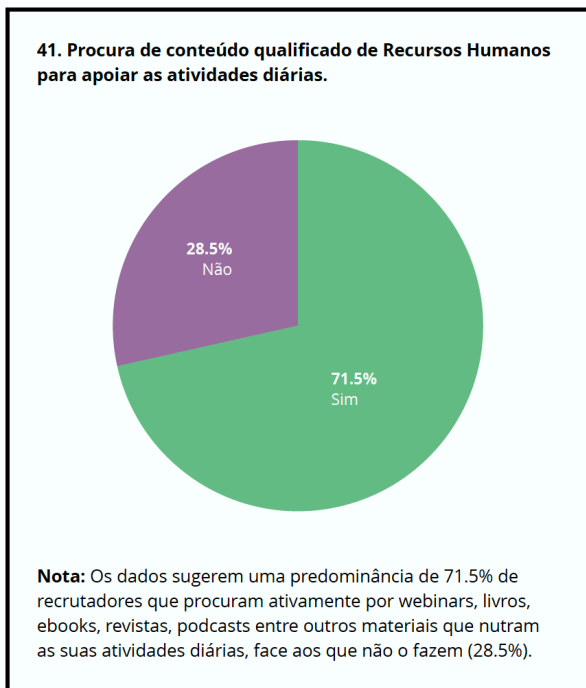
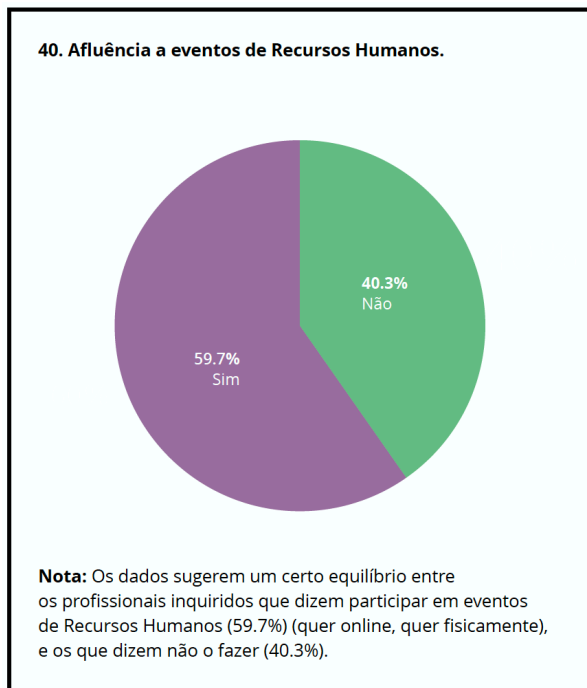
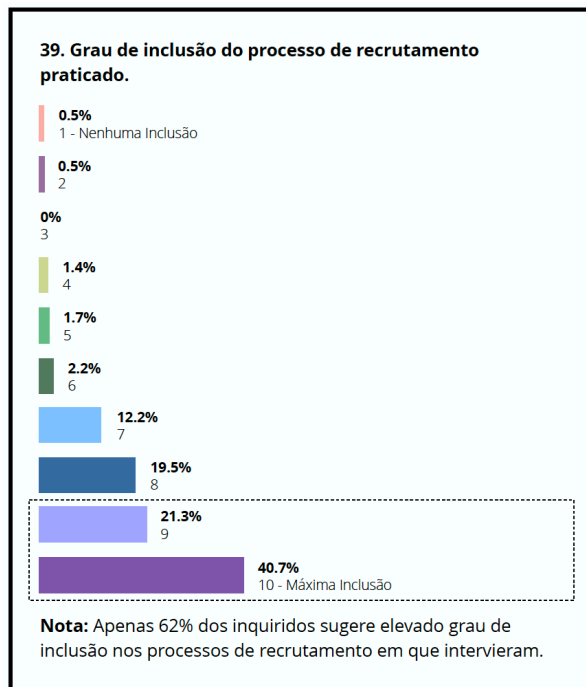
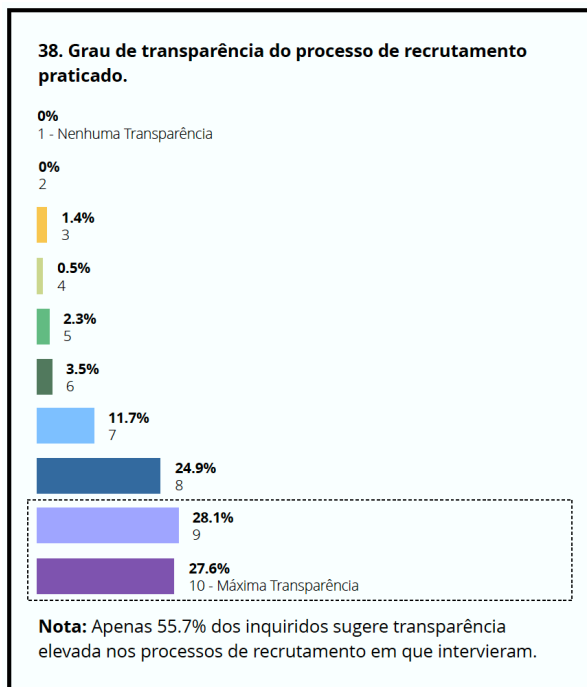


**Nota:** Os dados sugerem uma predominância de 33.9% de recrutadores inquiridos que levaram a cabo as suas tarefas de recrutamento em 2021 com um gasto de 0€. De notar que 18.6% sugerem ter tido um gasto superior a 1.000€.

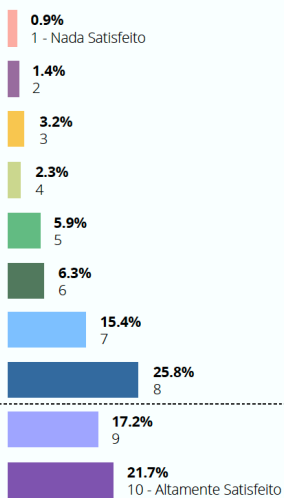
### 37. Gasto mensal previsto em plataformas/aplicações/softwarewares para fins de recrutamento para o próximo ano.



**Nota:** Os dados sugerem um aumento do investimento das empresas dos participantes nas ferramentas de RH, com a última categoria a crescer +9.5% face ao ano anterior, o que indica uma intenção considerável.

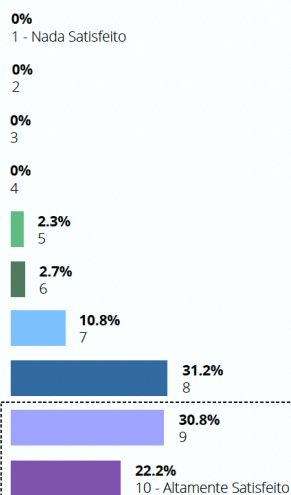


#### 42. Grau de satisfação dos recrutadores face aos seus empregadores.



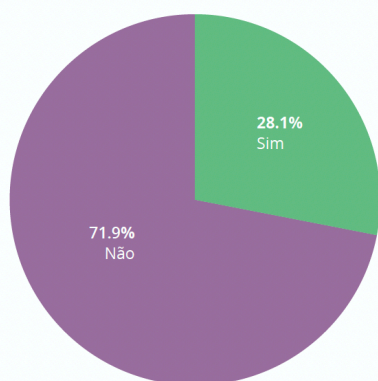
**Nota:** Apenas 38.9% dos inquiridos sugere estar muito satisfeito com os seus empregadores.

#### 43. Estimativa do grau de satisfação do empregador face ao recrutador/a, segundo o/a próprio/a recrutador/a.



**Nota:** Apenas 53% dos inquiridos sugere que os seus empregadores deveriam sentir-se muito satisfeitos consigo.

#### 44. Intenção de mudar de empresa nos próximos 6 meses.



**Nota:** Os dados sugerem uma potencial taxa de rotatividade dos recrutadores de 28.1% para 2022.

#### 45. Motivações para o eventual abandono das empresas atuais por parte dos recrutadores insatisfeitos inquiridos.

- Falta de oportunidades de crescimento na empresa
- Melhoria salarial e de condições de trabalho no geral
- Falta de reconhecimento profissional
- Mudança de foco na carreira profissional
- Impossibilidade de trabalhar remotamente
- Interesse por novos projetos
- Dinâmica de trabalho interna mentalmente pouco saudável
- Desenchaix com a cultura organizacional da empresa
- Ausência ou término do contrato de trabalho
- Baixos padrões de recrutamento da empresa
- Descrença na equipa de Gestão da empresa
- Interesse numa equipa maior, com mais interação pessoal
- Interesse por novos mercados e territórios
- Procura ou abertura a novos desafios

**Nota:** As motivações mais apontadas pelos recrutadores encontram-se por ordem das mais mencionadas para as menos ou igualmente mencionadas.

### Anexo III

## Informação Adicional da Estrutura Curricular do LinkedIn (2021)



### Margarida Partidario

What differentiates you from every other?

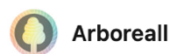
· [Contact info](#)

500+ connections

Open to

Add profile section

More



First name\*

Margarida

Last name\*

Partidario

Additional name

Name pronunciation

 This can only be added using our mobile app

Headline\*

What differentiates you from every other?

### Current position

Position\*

Founder at Arboreall

Show current company in my intro

Industry\*

Human Resources

## Education

Education\*

Universidade Europeia

[+ Add new education](#)

Show education in my intro

## Location

Country/Region\*

Portugal

Postal code

Phone

Home

Address

Email address

mpartidario@arboreall.com [↗](#)

Twitter

MargaridaParti1

Twitter

Arboreall\_

[+ Add instant messenger](#)

Birthday

Month

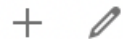
Day

[👁 Birthday visible to: Only you](#)

You can write about your years of experience, industry, or skills. People also talk about their achievements or previous job experiences.

Hello, my name is Margarida Partidário and I am an #entrepreneur doing the marathon of raising a tech-based startup. I am a #seeker craving for value on a daily basis, I question everything and I am the #learner who soaks up everything I can. I am an #innovator too due to the amount of time I spend listening and talking to others, thinking, diving deep into my areas of interest, and then making it happen. The continuous process of try and fail encourages me to be an everyday #solver in order to push my limits further. For me, life is not about being, it is all about becoming (a better human being, mainly).

614/2,600







## Featured


Post

In Arboreall, we are on a huge quest to rethink the recruitment process in organic as we human beings are. And you can be part of our story by answering

**You are such a unique human being. Do you feel that the current company depicts your singularities and differentiate you?**

Poll • 174 votes • Poll closed

-  Add a post
-  Add an article
-  Add a link
-  Add media

 30

Title\*

Ex: Retail Sales Manager

Employment type

Please select

Learn more about [employment types](#).

Company name\*

Ex: Microsoft

Location

Ex: London, United Kingdom

I am currently working in this role

Start date\*

Month

Year

End date\*

Month

Year

Industry\*

LinkedIn uses industry information to provide more relevant recommendations

Description

0/2,000

Profile headline

Appears below your name at the top of the profile

## Skills

We recommend adding your top 5 used in this role. They'll also appear in your Skills section.

[+ Add skill](#)

## Media

Add or link to external documents, photos, sites, videos, and presentations. Learn more about [media file types supported](#)[+ Add media](#)

School\*

Degree

Field of study

Start date



End date (or expected)



Grade

Activities and societies

Ex: Alpha Phi Omega, Marching Band, Volleyball

Description

0/1,000

## Media

Add or link to external documents, photos, sites, videos, and presentations. Learn more about [media file types supported](#)

[+ Add media](#)

Name\*

Ex: Microsoft certified network associate security

Issuing organization\*

Ex: Microsoft

This credential does not expire

Issue date

Month



Year



Expiration date

Month



Year



Credential ID

Credential URL

Skill\*

## Suggested based on your profile



Teamwork

Leadership

Business Development

Time Management

Customer Service

Strategy

Marketing

Social Media

Project Management

Sales

Who do you want to recommend?

Search for people\*

Who do you want to ask?

Search for people\*

Title\*

Associated with

Issuer

Issue date

Description

0/2,000

Language\*

Proficiency

## Anexo IV

### Informação Adicional dos Cinco Grande Fatores

**Tabela 1***Breve Visão Geral dos Cinco Grandes Fatores*

Tipo	Informação
Nome	<i>Big Five Traits</i> – Nomenclatura atribuída por Goldberg em 1992.
Descrição	O modelo mais conceituado de traços de personalidade: descrição, interpretação e predição do comportamento humano. (Goldberg, 2001; Ewen, 2003; Cloninger, 2004; Zhou et al., 2009; Rammstedt et al., 2010; Feldman, 2013; Najm, 2019).
Ano	Reconhecimento dos <i>Big Five Traits</i> na década de 1980
Teoria	Teoria dos Traços
Conceito	Traços de Personalidade
Teorias Concorrentes	Psychoanalytic, Psychoanalytic-Social, Learning, Cognitive Learning Social, Humanistic Theories (Cloninger, 2004)
Perspetivas	Abordagem ETIC (universais independentemente do entorno, cultura e contexto (Cheung et al., 1996; Krueger & Eaton, 2010; Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010)) e abordagem EMIC (específicos da cultura e contexto (Cattell et al., 1970; Krug & Kulhavy, 1973; Plaut et al., 2002; Lodhi et al., 2002; Triandis & Suh, 2002; Zhou et al., 2009; Heine & Buchtel, 2009; Cheung et al., 2011; Gurven et al., 2013)
Ponto Forte	Amplitude de traços, atitudes e comportamentos relacionados com a personalidade, e escalas de medição (Saucier & Goldberg, 1998; Aziz & Jackson, 2001; Najm, 2019).
Argumento	Combinação entre genética (biologia) e entorno (cultura). Traços de personalidade estáveis ao longo do tempo e entre situações. (Burger, 2011; Najm, 2019)
Dimensões	<i>Extraversion; Agreeableness; Conscientiousness; Openness; Neuroticism</i>
Discussão Atual	Proposta de um sexto traço: <i>Spirituality/Religiosity</i> . (Goldberg, 1998; Najm, 2019)
Discussão Corrente	Definição do que é um Traço de Personalidade (Barrick & Mount, 1991)
Medição	Questionário <i>Big Five Traits</i> (em 28 idiomas) (Schmitt et al., 2007)
Investigadores	Allport & Odbert's, 1936 (iniciou com 18,000 termos); Catell, 1943 (reduziu para 4,500 termos); Costa & McCrae, 1992 (reduziu para 240 termos); Transição da visão do Léxico para a visão dos Traços com Fiske, 1949
Inspirou Outros	<i>Big Five Traits</i> (Fiske, 1949); <i>Big Six Traits</i> (Church & Katigbak, 1989, 2002); <i>Alternative Five Factor Model</i> (Zuckerman et al., 1991); <i>Three Big Traits</i> (Cloninger et al., 1991, 1993); <i>Big Factor Model</i> (Eysenck, 1967, 1992); <i>Two Big Personality Traits</i> (Wiggins, 1968); <i>Two Big Traits</i> (Robertson, 1994); <i>Psychopathology Five (PSY-5)</i> (Harkness &

(continuação)

McNulty, 1994) (Harkness et al., 2002); *Four Big Traits* (Cloninger & Svrakic, 1997); *Brand Personality Dimensions* (Aaker, 1997); *Ten Clusters Beyond Big Five Traits* (Paunonen & Jackson, 2000); *Big Three Traits Dark Triad* (Paulhus & Williams, 2002); *Big Seven Traits and Ten Traits* (Paunonen, 2002); *Big Six Traits* (Ashton et al., 2004; Lee & Ashton, 2004; Ashton & Lee, 2005, Ashton & Lee, 2008, Lee & Ashton, 2014); *Big Six Traits* (Lee et al., 2005); etc

---

Fonte: Investigadora com base na revisão de literatura

## Anexo V

### Informação Adicional da Plataforma Digital

A plataforma digital *How Much Do You Know You*© desenvolvida e apresentada no âmbito desta investigação como sendo o *produto mínimo viável* da empresa Arboreall não tem, à data, tecnologias de *machine learning* ou inteligência artificial. A funcionalidade que atualmente realiza a perfilagem dos indivíduos que respondem aos questionários na plataforma digital conta apenas com um algoritmo, ainda num estágio primário de desenvolvimento, que serve o propósito de atribuir, consoante as respostas, um personagem (árvore) ao indivíduo. As possíveis respostas são as subdimensões apresentadas antes na Figura 19 e o personagem (árvore) atribuído advém da conjugação dessas subdimensões que são competências comportamentais e humanas. Este algoritmo que está em desenvolvimento reconhece os indivíduos como seres diversos pelo que existem 10 personagens (árvores) que representam os indivíduos pelas suas 6 competências comportamentais e humanas chave. Assim, a cada personagem (árvore) foram associadas várias subdimensões/competências comportamentais e humanas e o personagem (árvore) atribuído como resultado é o personagem (árvore) que reúna mais das respostas fornecidas pelo utilizador. Este algoritmo contempla ainda uma lógica de desempate para as situações em que se verifique um conflito entre os possíveis personagens a atribuir ao indivíduo. A plataforma digital *How Much Do You Know You*© para além das funcionalidades mencionadas ao longo desta investigação conta com outras funcionalidades que, por saírem do âmbito da investigação, não são aqui mencionadas. Está já inclusivamente disponível em [www.arboreall.com](http://www.arboreall.com) a versão sucessora da plataforma digital à aqui apresentada que cresceu com o conhecimento e aprendizagens alcançadas nesta investigação.


## Anexo VI

## Informação Adicional da Jornada de Navegação na Plataforma Digital

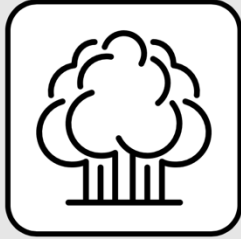
[Log in](#)

## How much do you know you?

If you are keen on self-improvement this is for you



**IF YOU COME AS AN INDIVIDUAL,**  
discover your tree's profile.



**IF YOU COME AS A COMPANY,**  
discover your talent ecosystem.

[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
All rights reserved © 2022

[Log in](#)

[←](#)

## How much do you know you?

If you are keen on self-improvement this is for you

### Sign up

<b>First Name*</b> <input type="text" value="Margarida"/>	<b>Last Name*</b> <input type="text" value="Partidário"/>	<b>Birthday*</b> <input type="text" value="05/04/1988"/>
<b>Gender</b> <input type="text" value="Female"/>	<b>Country</b> <input type="text" value="Portugal"/>	<b>Personal Email*</b> <input type="text" value="mpartidario@icloud.com"/>
<b>Confirm Email*</b> <input type="text" value="mpartidario@icloud.com"/>	<b>Password*</b> <input type="password" value="....."/>	<b>Confirm Password*</b> <input type="password" value="....."/>

*Match the password format: Minimum 8 characters, Numbers, Upper and lowercase, Special characters*

[Enter](#)

[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
All rights reserved © 2022

← Log in

## How much do you know you?

If you are keen on self-improvement this is for you

### Welcome

**Hello Margarida,  
thanks for signing up.**

**Now, we need you to check  
your email and confirm it.**

**After that, you will be able  
to log in.**


[Log in](#)

welcome@howmuchdoyouknowyou.com  
All rights reserved © 2022

← Log in

## How much do you know you?

If you are keen on self-improvement this is for you





### Email Verification

**Hello, your registration in How Much  
Do You Know You© has been confirmed.**

**Thank you and enjoy  
the journey.**

[Log in](#)

welcome@howmuchdoyouknowyou.com  
All rights reserved © 2022


## How much do you know you?

If you are keen on self-improvement this is for you

**Log in**




Email

Password



[FORGOT PASSWORD](#)

[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
All rights reserved © 2022

## How much do you know you?

If you are keen on self-improvement this is for you


**Are you ready?**

Human beings have to nourish their seeds  
in order to transform themselves  
into beautiful trees.

**LET'S GO  
DIAMOND IN THE ROUGH**

*You only have one shot!*






[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
All rights reserved © 2022


Log out

## How much do you know you?


### Mental Dimension

***I am...***

- RESPONSIBLE 
- CONFIDENT 
- MOTIVATED 
- ADAPTABLE 
- RESILIENT 

*Always choose the option that better fits you.*






[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
 All rights reserved © 2022


Log out

## How much do you know you?


### Mental Dimension

***I am...***

- The one who is committed to her/his own acts. 
- The one who is plenty secure of herself/himself. 
- The one who is always enthusiastic about life. 
- The one who is flexible enough to take advantage of different situations. 
- The one who never gives up on her/his goals. 

*Always choose the option that better fits you.*


[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
 All rights reserved © 2022


 [Log out](#)


## How much do you know you?


Intellectual Dimension


***I want to be...***

SOLVER 

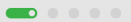
CURIOUS 

PRODUCTIVE 

KNOWLEDGEABLE 


VISIONARY 

*Always choose the option that better fits you.*



[Next](#)


[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
 All rights reserved © 2022


 [Log out](#)


## How much do you know you?


Emotional Dimension


***I usually feel...***

HAPPY 


SCARED 

PASSIONATE 

UNSATISFIED 


BELIEVER 

*Always choose the option that better fits you.*



[Next](#)






[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
 All rights reserved © 2022

 **Log out**

## How much do you know you?


Humannal Dimension

***I act as a...***

- FRIEND 
- GALVANIZER 
- ALTRUISTIC 
- DIPLOMAT 
- COMMUNICATOR 

*Always choose the option that better fits you.*






[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
All rights reserved © 2022

 **Log out**

## How much do you know you?


Physical Dimension

***I workout to be...***

- TEAM PLAYER 
- ATHLETE 
- HEALTHIER 
- STRATEGIST 
- BALANCED 

*Always choose the option that better fits you.*






[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
All rights reserved © 2022

 [Log out](#)

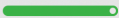
# How much do you know you?

Spiritual Dimension



***I believe I'm...***

- MISSION-DRIVEN 
- VALUE-DRIVEN 
- INTUITION-DRIVEN 
- DECISION-DRIVEN 
- GOALS-DRIVEN 

*Always choose the option that better fits you.*



[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
All rights reserved © 2022

  [Log out](#)


# How much do you know you?


If you are keen on self-improvement this is for you

**YOU ARE...  
REDWOOD**

**THE WISER**

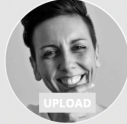
The **Redwood** stands for wisdom and experience. Its mission is to inspire people.

**NOW DISCOVER YOUR**  
**Power** 



[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
All rights reserved © 2022

⏪
🔑 👤 **Log out**



**Margarida Partidário**

<b>Name*</b>	<b>Country</b>	
<input type="text" value="Margarida Partidário"/>	<input type="text" value="Portugal"/>	
<b>Birthday*</b>	<b>Personal Email*</b>	<b>Current Department*</b>
<input type="text" value="05/04/1988"/>	<input type="text" value="mpartidario@icloud.com"/>	<input type="text"/>
<b>Gender</b>	<b>Corporate Email*</b>	<b>Company</b>
<input type="text" value="Female"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Submit**

[Cookie Policy](#) [Privacy Policy](#)

**CHANGE PASSWORD**   **CLOSE ACCOUNT**

[welcome@howmuchdoyouknowyou.com](mailto:welcome@howmuchdoyouknowyou.com)  
All rights reserved © 2022

## How much do you know you?

### Cookie Policy

*Effective on January, 2021*

At How Much Do You Know You®, we believe in being clear and open about how we collect and use our visitors' and/or clients' data. In the spirit of transparency, this policy provides all information about how and when we use cookies. This Cookie Policy applies to any of our services on our website [www.howmuchdoyouknowyou.com](http://www.howmuchdoyouknowyou.com).

#### **Does How Much Do You Know You® website use cookies?**

Yes. We use cookies to ensure everyone who accesses How Much Do You Know You® website has the best experience possible. Cookies also help us to keep our visitors' and/or clients' accounts safe. By using our services on our website, clients agree to the use of cookies on the terms and for the purposes we describe in this policy.

## How much do you know you?

### Privacy Policy

*Effective on January, 2021*

How Much Do You Know You®'s purpose is to measure key indicators regarding personal, professional, and corporate development to allow Individuals, Employees, and Employers to be more productive and successful. Central to this purpose is our commitment to being transparent about the data we collect from our clients, how this data is used, and with whom it is shared. This Privacy Policy applies when our visitors and/or clients use our website [www.howmuchdoyouknowyou.com](http://www.howmuchdoyouknowyou.com).

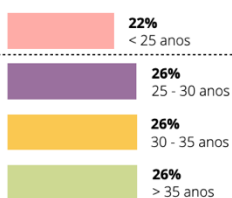
#### **Introduction**

How Much Do You Know You® is a website offering two complementary services - Individuals, Employees, Employers - each one with a specific goal at its core. On the one hand, the Individuals' version identifies, according to our own methodology, people's

## Anexo VII

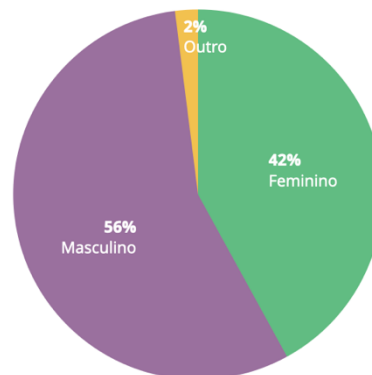
### Informação Adicional do Questionário do Teste Piloto

#### 1. Quantos anos tem?



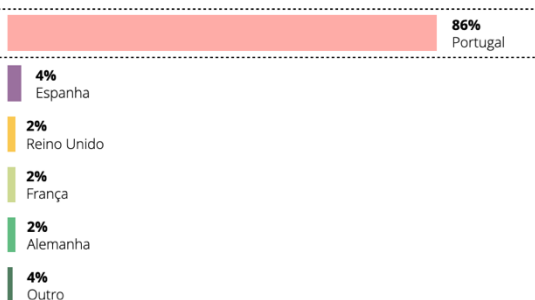
**Nota:** Os dados sugerem um equilíbrio entre as faixas dos 25 aos 30 anos, dos 30 aos 35 anos e dos mais de 35 anos.

#### 2. Com que género se identifica?



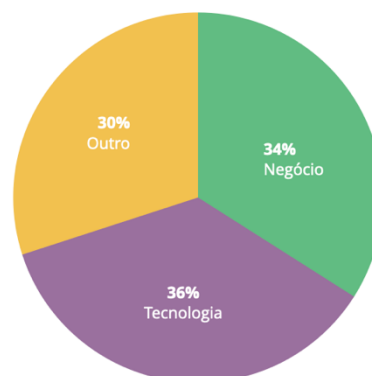
**Nota:** Os dados sugerem uma superioridade de 56% de inquiridos do género masculino face a 42% do género feminino e 2% que se identificam com outros géneros

#### 3. Onde vive atualmente?



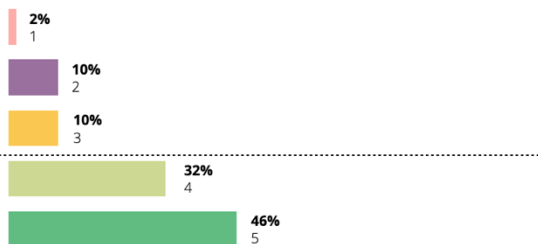
**Nota:** Os dados sugerem uma predominância de 86% de inquiridos que sugerem viver atualmente em Portugal.

#### 4. Qual a sua área de especialidade?



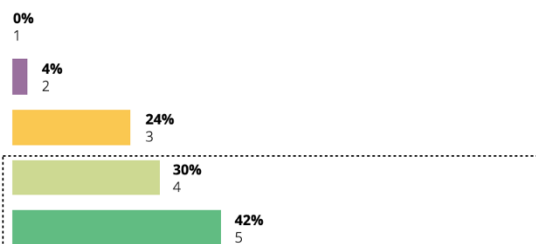
**Nota:** Os dados sugerem um equilíbrio entre o perfil dos inquiridos, com vantagem de 36% que consideram ter perfil de Tecnologia, 34% perfil de Negócio e 30% outro perfil.

### 5. Considera que tomou muito tempo preencher o quiz?



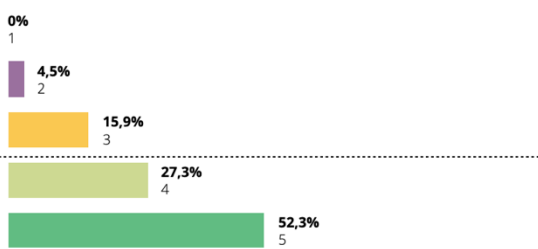
**Nota:** Os dados sugerem que 32% dos inquiridos tiveram uma experiência rápida no preenchimento do *quiz* sendo que 46% considera ter sido muito rápida.

### 6. Considera ter sido fácil navegar na plataforma?



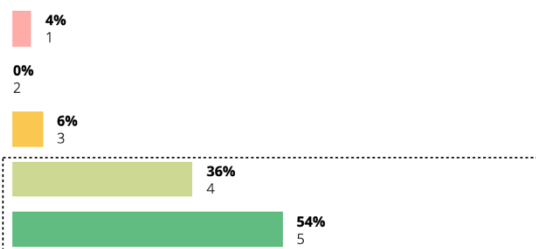
**Nota:** Os dados sugerem que 30% dos inquiridos tiveram uma experiência fácil na plataforma sendo que 42% considera ter sido muito fácil.

### 7. Considerou a informação escrita transparente e clara?



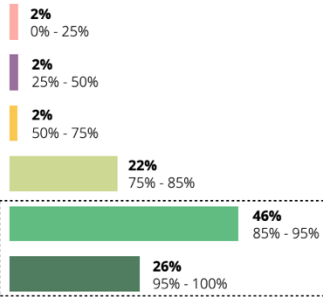
**Nota:** Os dados sugerem que 27,3% dos inquiridos consideram a informação escrita na plataforma transparente e clara sendo que 52,3% considera ser muito transparente e clara.

### 8. Sentiu-se identificado com o resultado obtido do quiz?



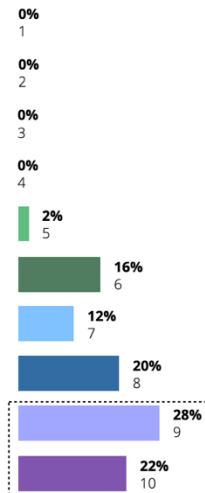
**Nota:** Os dados sugerem que 36% dos inquiridos se sentiram identificados com o resultado obtido no quiz sendo que 54% sugere ter-se identificado muito.

### 9. Quão acertado considera ter sido o resultado obtido?



**Nota:** Os dados sugerem que 46% dos inquiridos considera o grau de assertividade na atribuição do resultado ter sido entre os 85% e 95% sendo que 26% dos inquiridos considera um grau de assertividade entre 95% e 100%.

### 10. Qual a avaliação geral da experiência?



**Nota:** Os dados sugerem que 28% dos inquiridos tiveram uma boa experiência e 22% tiveram uma experiência extraordinária.