



MARTA SOFIA
DOS SANTOS
CEBOLINHO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Relatório de Dissertação de investigação do
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

ORIENTADOR

Professora Coordenadora Anabela Correia,
ESCE-IPS

Fevereiro 2021

MARTA SOFIA
DOS SANTOS
CEBOLINHO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

JÚRI

Presidente: Professor Coordenador António José Almeida,
ESCE-IPS

Orientador: Professora Coordenadora Anabela Correia,
ESCE-IPS

Vogal: Professora Adjunta Lina Ferreira, ESCE-IPS

Fevereiro 2021

Dedicatória

O presente trabalho é dedicado à minha família e ao meu noivo.

Agradecimentos

É com enorme satisfação que agradeço pela conclusão desta etapa da minha vida acadêmica e a todas as pessoas que fizeram parte desta trajetória.

Antes demais quero agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Anabela Correia. Muito obrigada pela sua exigência, disponibilidade e conselhos. O seu apoio foi determinante na elaboração do presente trabalho.

Agradeço às organizações, aos participantes, pela disponibilidade e contributo para o estudo, divulgando dados fundamentais e úteis para este estudo.

Quero agradecer aos meus pais e à minha irmã pelo apoio incondicional em todas as etapas marcantes da minha vida. Obrigada por estarem sempre do meu lado e acreditarem em mim para concluir mais uma etapa da minha vida. Sem vocês, não seria possível.

Ao meu noivo, Miguel, por todo o apoio, paciência, compreensão e amor. Obrigada por estares sempre do meu lado e por todas as palavras de incentivo. Por nunca duidares de mim e me apoiares nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos, obrigada pela amizade e apoio constante.

Por tudo, a minha enorme gratidão!

Resumo

Num mercado de trabalho que a cada dia que passa é mais dinâmico e competitivo, é fundamental, para qualquer organização, distinguir-se e destacar-se de forma a ganhar uma maior vantagem face aos concorrentes. A área das tecnologias da informação não foge à regra e por isso mesmo tem um grande destaque relativamente ao dinamismo e complexidade do mercado laboral nacional. O recrutamento e seleção, é claramente uma das práticas de gestão dos recursos humanos que pode ajudar na obtenção dessa vantagem, contribuindo assim para a satisfação dos objetivos estratégicos da organização.

Este estudo tem como principal objetivo conhecer as práticas de recrutamento e seleção de profissionais na área das tecnologias da informação. Em específico pretendem-se identificar os métodos de recrutamento e seleção mais utilizados por empresas de consultoria, situadas em Portugal, no recrutamento e seleção de profissionais de IT e as maiores dificuldades no recrutamento e seleção destes profissionais. No presente estudo participaram 5 responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT, de empresas de consultoria situadas em Portugal. O instrumento de recolha de dados assentou em entrevistas semiestruturadas aos responsáveis de recrutamento e seleção de profissionais de IT que desempenham funções nas organizações.

Os resultados obtidos demonstram que as fontes de recrutamento mais utilizadas por parte dos responsáveis do presente estudo são: a rede social *LinkedIn* e anúncios, quer seja através do *website* organizacional como também em portais de emprego como o IT Jobs, Net-Empregos, SAPO Emprego, Expresso Emprego e Landing.Jobs. No entanto, as universidades/politécnicos, também mostraram ser fontes bastante utilizadas e eficazes. Na seleção, verificou-se que a entrevista e os testes de conhecimentos específicos são os métodos mais utilizados na escolha do candidato. Quanto às dificuldades encontradas, destacam-se a negociação de salários/pacote de benefícios, uma vez que o mercado está bastante competitivo na área das tecnologias da informação, como também a falta de resposta por parte do profissional de IT às oportunidades propostas pelos responsáveis de recrutamento e seleção. Para investigações futuras, propõe-se um alargamento da amostra, isto é, não só seria pertinente compreender a visão das organizações, como também dos profissionais de IT inseridos nas organizações, de modo a testemunharem os métodos de recrutamento e seleção aplicados no momento da sua atração para a organização.

Palavras-chave: Recrutamento; seleção; processo de recrutamento e seleção; tecnologias da informação

Abstract

In a work market that gets more dynamic and competitive day by day, it is fundamental, for any organization, to be distinguished and stand out in a way that it can have an advantage compared to its competitors. The information technologies area is no exception, and for that it has emphasis on dynamism and complexity of the national labour market. The recruitment and selection is clearly one of the human resources management practices that can help with that achievement, in order to satisfy the organizations strategic goal.

This study aims to understand the recruitment and selection methods in the information technologies area. Particularly it is intended to identify which are the methods used more often by the consulting companies, situated in Portugal, for recruitment and selection of IT people, and the major difficulties encountered in the recruitment and selection of these professionals. Five recruitment specialists have participated in this present study, for recruitment and selection of IT people, from consulting companies situated in Portugal. The data source collection has settled in semi-structured interviews for the the responsible people for recruitment and selection of IT professionals who perform organizational functions.

The obtained results show that the recruitment sources that are used more often by the recruitment and selection managers are: social media network *LinkedIn* and job advertisement, not only through the organizational *website* but also job sites as IT jobs, Net-Empregos, SAPO Emprego, Expresso Emprego, and Landing Jobs. Nevertheless, universities/polytechnics, have also shown to be very used and effective. In the selection process, it was found that the interview and technical test are the most used to select a candidate. Regarding the difficulties encountered, the negotiation of salaries/benefit packages can be highlighted since the market is very competitive in the information technologies area as well as the lack of response from the IT professionals to the opportunities proposed by the recruitment and selection manager. For future research, it is proposed to widen the sample, meaning, not only would it be pertinent to understand the organizations vision, but also of professionals inserted in IT organizations, in order to witness the recruitment and selection methods applied at the time to lure them in to the organization.

Keywords: Recruitment; selection; recruitment and selection process; information technologies

Índice

Introdução	1
Parte I – Revisão da literatura	3
1. A Importância do Recrutamento e Seleção na Gestão de Recursos Humanos	3
2. Recrutamento e Seleção	4
2.1. Processo de Recrutamento e Seleção	5
2.2. Fontes de Recrutamento	8
2.3. Métodos de Seleção	12
3. Recrutamento e Seleção de Profissionais de Tecnologias da Informação (IT)	17
Parte II – Estudo Empírico.....	23
4. Metodologia.....	23
4.1. Objetivos do estudo	23
4.2. Amostra	23
4.3. Procedimento	24
4.4. Instrumento.....	25
4.5. Técnica de tratamento de dados.....	26
5. Apresentação dos resultados	27
5.1. Fontes de recrutamento de profissionais de IT	27
5.2. Métodos de seleção de profissionais de IT	33
5.3. Dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT	39
6. Discussão dos resultados.....	44
Conclusão	48
Referências bibliográficas	50
ANEXOS	57

Índice de anexos

Anexo A – Guião da Entrevista.....	58
Anexo B – Grelha Vertical	60
Anexo C – Grelha Transversal	61

Índice de tabelas

Tabela 1 – Categoria fontes de recrutamento de profissionais de IT	28
Tabela 2 – Categoria fontes de recrutamento de profissionais de IT – <i>LinkedIn Recruiter</i>	28
Tabela 3 – Categoria métodos de seleção de profissionais de IT.....	33
Tabela 4 – Categoria métodos de seleção de profissionais de IT - Entrevista na empresa individual, preliminar e de painel	34
Tabela 5 – Categoria dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT.....	40

Índice de quadros

Quadro 1 – Temas e categorias	26
Quadro 2 – <i>LinkedIn/LinkedIn Recruiter</i>	29
Quadro 3 – Anúncios.....	30
Quadro 4 – Universidades/Politécnicos	31
Quadro 5 – Referências pessoais e empresas de recrutamento e seleção	32
Quadro 6 – Candidaturas espontâneas, candidaturas de outros recrutamentos e centros de emprego.....	33
Quadro 7 – Análise do <i>Curriculum Vitae</i>	34
Quadro 8 – Entrevista na empresa individual, preliminar e de painel.....	35
Quadro 9 – Testes de conhecimentos específicos na empresa.....	36
Quadro 10 – Entrevista no cliente individual e comportamental.....	38
Quadro 11 – Testes de conhecimentos específicos no cliente	39
Quadro 12 – Exercício elaborado pela empresa.....	39
Quadro 13 – Salários/pacotes de benefícios	40

Quadro 14 – Mercado saturado/competitivo e abordagem ao profissional de IT	41
Quadro 15 – Consultoria e escassez de talento	42
Quadro 16 – Falta de compromisso/ética e processo intenso	43

Introdução

Nos dias de hoje, com um mercado altamente competitivo e para garantir o desenvolvimento e crescimento das organizações, é essencial que a gestão dos recursos humanos no momento do recrutamento e seleção seja cada vez mais competente e eficaz (Dhar, 2012; Florea & Badea, 2013; Rosoiu & Popescu, 2016). É de salientar que a procura e todo o processo de recrutamento e seleção de pessoas não é uma missão simples e imediata (Tyagi, 2012).

O processo de recrutamento decorre entre a decisão de preencher uma determinada vaga e a seleção dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem as condições necessárias para ingressar na organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). Embora o recrutamento seja considerado uma fase da seleção ou um processo destinto e autónomo, o mesmo está essencialmente relacionado à atração dos candidatos (Ribeiro, 2000). Por sua vez, “a seleção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão” (Ribeiro, 2000, p. 269). Para as organizações conseguirem responder de forma rápida e eficaz às suas necessidades, é fundamental utilizarem métodos de recrutamento e seleção mais adequados às funções a desempenhar (Dhar, 2012; Florea & Badea, 2013).

A evolução tecnológica tem vindo a caracterizar a sociedade em que estamos inseridos e, com um mercado tão dinâmico, existe a necessidade de um crescimento de profissionais qualificados. No que diz respeito à área das tecnologias da informação, é fundamental encontrar candidatos capazes de compreender as necessidades do mercado e que consigam contornar eventuais dificuldades, encontrando soluções e demonstrando criatividade, garantindo assim o acompanhamento da era digital e inovação/competitividade das organizações (Lockwood, 2006; Silva & César, 2009).

Pode-se dizer que o conceito de tecnologias da informação é bastante abrangente. Compreende-se que seja um conjunto de termos técnicos referentes à computação e às telecomunicações que viabiliza meios automáticos de manuseamento de informações. Esta área, através de um meio digital, está sobretudo relacionado ao armazenamento, processamento e comunicação de informação de todos os tipos (Rajani, Reddy & Parvathi, 2016). A participação das tecnologias da informação nos serviços assentam na caracterização do sistema de suporte ao produto, no uso de *hardware* e *software*, inserção de desenvolvimento de aplicações, formação e educação (Rajani et al., 2016).

O setor das tecnologias da informação apresenta uma taxa de desemprego baixa, muito perto do zero. Trata-se de um mercado em que são as organizações a procurar os candidatos e não o inverso (Pereira, 2017). Verifica-se um défice entre a oferta e a procura e, nem mesmo os aumentos salariais que se demonstram atrativos, seguram o profissional. É

um setor bastante dinâmico, que se destaca pela existência de projetos atrativos no desempenho para diversas funções (Pereira, 2018).

A dinâmica que se vive no atual contexto laboral português, principalmente em áreas como as tecnologias da informação, demonstra a necessidade que as organizações têm de atrair talentos recém-licenciados. A procura de profissionais nesta área é tão grande que, no momento do término dos cursos superiores, estes perfis têm uma elevada taxa de empregabilidade (Romeira, 2018).

Este estudo tem como principal objetivo conhecer as práticas de recrutamento e seleção de profissionais na área das tecnologias da informação. A partir deste objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) identificar os métodos de recrutamento e seleção mais utilizados por empresas de consultoria, situadas em Portugal, no recrutamento e seleção de profissionais de IT; e 2) identificar as maiores dificuldades no recrutamento e seleção destes profissionais.

O interesse em estudar o recrutamento e seleção na área das tecnologias da informação surge por ser um tema com bastante impacto no mundo empresarial e, tendo em conta a pesquisa bibliográfica, verifica-se que é um tema pouco estudado. Desta forma, para acompanhar a evolução tecnológica que caracteriza a sociedade em que estamos inseridos, afirma-se a maior pertinência em estudar o recrutamento e seleção de profissionais de IT. Como forma de no futuro se implementarem processos de recrutamento e seleção adequados às constantes evoluções que as funções nas empresas são sujeitas, torna-se prioritário a investigação nesta área. Assim, será possível recrutar profissionais de IT com maior rapidez e eficácia.

Para ir ao encontro dos objetivos delineados neste estudo este trabalho encontra-se estruturado em duas partes. A primeira parte irá incidir na revisão de literatura sobre o tema, fazendo referência à definição de recrutamento e seleção, processo de recrutamento e seleção e, à importância do recrutamento e seleção na gestão de recursos humanos. Também foi feita referência às fontes de recrutamento e métodos seleção, analisando os benefícios e limitações dos métodos mais utilizados para selecionar candidatos. Ainda na primeira parte abordamos o recrutamento e seleção de profissionais de IT. A segunda parte integra o estudo empírico efetuado, onde será apresentada a metodologia, os objetivos do estudo, a amostra, o procedimento, o instrumento utilizado para a recolha e tratamento de dados e, também, a análise e discussão dos resultados obtidos neste estudo. Por fim, a nível de conclusões, são apresentados os principais resultados, as limitações do estudo e investigações futuras.

Parte I – Revisão da literatura

1. A Importância do Recrutamento e Seleção na Gestão de Recursos Humanos

Nos últimos 30 anos foi possível assistir a uma grande mudança na forma como as organizações encaram o papel da gestão dos recursos humanos. Esta transformação fez-se sentir ao nível da perceção daquilo que é o papel da gestão de recursos humanos no contexto empresarial (em concreto na forma como contribui para o sucesso da organização) e ao nível da visão que o colaborador tem sobre a empresa, bem como o seu papel dentro da organização (Correia, Bentes & Gomes, 2011). Neste sentido, a gestão de recursos humanos é um conjunto de medidas, políticas, práticas e procedimentos que intercedem no comportamento, desempenho e ações dos colaboradores (Noe, Greenberger & Wang, 2002). Por sua vez, a gestão de recursos humanos são comportamentos e métodos escolhidos para que o objetivo organizacional possa ser atingido (Boxall & Purcell, 2000). Segundo Cascão (2014, p. 155) “todos os colaboradores de uma organização devem ser geridos a partir de uma configuração simples de prática de recursos humanos”.

Uma vez que estamos perante uma economia globalizada e, em que o mercado de trabalho valoriza cada vez mais a qualidade, a produção e os resultados, o perfil e as necessidades das organizações são definidas por um meio competitivo (Reis, 2010). As práticas de gestão de recursos humanos devem ser planificadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano fundamental à prossecução dos objetivos organizacionais. Assim, “as práticas de gestão de recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva, sobretudo quando desenvolvem pessoas e equipas cujas características são difíceis de imitar pela concorrência” (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008, p. 58). De modo a analisar os recursos e as necessidades das organizações, é necessário um planeamento de recursos humanos proativo. Assim, auxiliará a organização a tomar decisões fundamentadas, de forma a que a organização fique preparada para a diversidade de situações que pode vir a encarar (Schuler, Jackson & Tarique, 2011).

Lepak e Snell (2002, como citado em Cascão, 2014) admitem a importância da implementação de práticas de gestão de recursos humanos diferenciadoras, uma vez que os recursos humanos reconhecem que grupos característicos de colaboradores podem trazer contribuições distintas ao desempenho organizacional. De acordo com Boxall e Purcell (2008, como citado em Cascão, 2014, p. 155) “estas configurações contingenciais das práticas de recursos humanos, mais do que adiantar que as práticas deverão ser desenvolvidas em cada um dos segmentos de trabalhadores, faz emergir a necessidade de aumentar o foco na motivação, envolvimento e desenvolvimento de talento”. Segundo Cunha, Gomes e Cunha (1999, como citado em Correia et al., 2011) as pessoas são uma

fonte de vantagem competitiva, sendo por isso mesmo a gestão das mesmas um ponto crucial no bom desempenho dos colaboradores, bem como a satisfação das organizações (Correia et al., 2011). Por sua vez, Schneider, Salvaggio e Subiras (2002, como citado em Correia et al., 2011) assumem que o clima organizacional, definido como uma percepção partilhada da forma como uma organização funciona em termos de procedimentos internos, práticas e políticas, é a associação entre o desempenho organizacional e as práticas de recursos humanos. Neste sentido, as práticas de gestão recursos humanos terão um papel fundamental na *performance* das organizações, se forem ao encontro da motivação dada aos colaboradores, na adoção de atitudes/comportamentos que sejam corretos, e com isso, ajudarem a alcançar os objetivos estratégicos da organização (Correia et al., 2011).

A gestão de recursos humanos tem vindo a ganhar um papel preponderante nas organizações, contribuindo para o melhoramento do desempenho organizacional e para o aumento da capacidade de atração e retenção de pessoas, cujas competências são contribuidoras para o alcance dos objetivos das organizações, através de processos de recrutamento e seleção mais rigorosos, aumento dos incentivos e desenvolvimento das suas competências (António, 2014).

2. Recrutamento e Seleção

Num mercado de trabalho asfíxiado pela competitividade, atrair e reter profissionais talentosos é uma das principais fontes de vantagem competitiva das organizações (Tyagi, 2012). Tanto as pessoas como as organizações são parte de um processo contínuo e de atração mútua. Se, por um lado, as organizações trabalham por forma a conseguirem informações sobre os candidatos para posteriormente avaliarem a possível contratação, por outro lado, os candidatos fazem o mesmo, obtendo, cada vez mais, informações sobre as organizações (Fernandes, 2014).

O recrutamento é a primeira fase do processo de recrutamento e seleção e tem como objetivo determinar quais as necessidades do recrutamento em conjunto com o plano de recursos humanos (Reis, 2010). Embora o recrutamento seja considerado uma fase da seleção ou um processo distinto e autónomo está essencialmente relacionado à atração dos candidatos (Ribeiro, 2000). O recrutamento é definido como um processo ou um conjunto de métodos e técnicas com o principal objetivo de atrair possíveis candidatos potencialmente qualificados e competentes para desempenhar uma determinada função dentro da organização (Pires, 1993; Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015). Por sua vez, a seleção é o processo de gestão de recursos humanos, que consiste na escolha do candidato que melhor se enquadra na função a ocupar tendo em consideração as necessidades da organização e as características do mesmo. Neste

sentido, o sucesso da seleção e do processo de recrutamento está frequentemente interligado (Werther & Davis, 2008).

Segundo Dhar (2012) os responsáveis de recrutamento e seleção são peças-chave nestes processos, pois possuem uma importância adicional na transmissão direta de informações aos candidatos. Assim, o recrutamento e seleção tem maior probabilidade de eficácia em organizações que evidenciem a informação, mostrando detalhes sobre as práticas comuns da organização, formando os candidatos, tratando todos por igual sem qualquer discriminação ou injustiça, sendo concreto no processo de seleção utilizando procedimentos que estejam relacionados com o trabalho, demonstrando que é uma entidade empregadora correta, e por fim, que tenha uma campanha de recrutamento coerente e consistente com aquilo que são os princípios da organização (Ployhart, 2006).

A importância do recrutamento e seleção na gestão de recursos humanos, está então, em encontrar profissionais qualificados, para as funções pretendidas, despendendo menos tempo possível, com melhor qualidade e assertividade (Reis, 2010).

2.1. Processo de Recrutamento e Seleção

O conceito de recrutamento refere-se ao processo que resulta entre a decisão de preencher a vaga e a seleção dos candidatos que correspondem ao perfil da função que reúnem as condições necessárias para ingressar na organização (Câmara et al., 2007). De um modo geral, o processo de recrutamento tem origem na necessidade que uma organização tem aquando da saída de um colaborador, numa mudança ou na criação de um novo posto de trabalho (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Para que uma organização consiga resistir no mercado onde está inserida e consiga destacar-se, é fundamental que o recrutamento seja visto como um processo bastante importante e que seja efetuado de forma cuidada e sistemática (Resoiu & Popescu, 2016). No caso do processo não ser executado com determinadas regras, para além das consequências poderem manifestar-se em custos elevados, não retornáveis, podem passar uma imagem negativa da organização para os candidatos (Martin & Whiting, 2016).

O processo de recrutamento inicia-se com a análise de funções e com o perfil de competências, para que se possa identificar as tarefas/atribuições da função, para além das competências necessárias para o desempenho da mesma (Reis, 2010; Sousa et al., 2006). Segundo Ribeiro (2000, p. 273) a análise de funções “corresponde a uma metodologia que tem por principal objetivo a descrição, tão exata e exaustiva quanto possível, das diversas componentes de uma função”. Neste sentido, a análise de funções pressupõe que se recolham informações ligadas ao contexto envolvente e conteúdo de uma determinada função, determinando assim os padrões tangíveis e especificidade das atividades a

desempenhar (Rego et al., 2015). É fulcral obter informação com base nas competências da função a desempenhar, sejam estas competências técnicas ou comportamentais que levem a um correto desempenho da função. Com a determinação destes critérios, define-se o perfil desejado à função e à organização (Ribeiro, 2000; Sousa et al., 2006).

Desta forma, é necessário optar pelo tipo de recrutamento a utilizar, podendo ser um processo interno ou externo. O recrutamento interno surge quando se recorre a candidatos que já fazem parte da organização, isto é, que já conhecem e estão familiarizados com a cultura da mesma, para preencher uma nova oferta de emprego. O recurso ao recrutamento externo acontece quando se identifica a necessidade de recrutar no mercado externo, ou seja, os recursos disponíveis dentro da organização não preenchem os requisitos para essa função (Sousa et al., 2006). Ambos apresentam vantagens e desvantagens. As grandes vantagens do recrutamento interno, incidem sobre o aumento de motivação que é transmitida ao colaborador, bem como a retenção do perfil e redução de custos associados a esse mesmo recrutamento. Noutra perspetiva, poderá levar um mau estar entre pessoas, devido à competitividade que é incutida para o crescimento dos mesmos. Também pode ser visto como um bloqueio à introdução de ideias novas, podendo assim fazer com que a empresa se mantenha num modo mais conservador e rotineiro (Sousa et al., 2006). O recrutamento externo tem a vantagem de captar talento de uma forma bastante mais rápida. Também pode trazer benefícios quando a empresa está carenciada de alguma competência a nível interno, trazendo assim novas ideias e metodologias para a resolução dos problemas apresentados. Em contrapartida, é um processo mais moroso, com um grau elevado de incerteza quanto à adaptação, trazendo assim mais custos e uma probabilidade maior em errar (Rego et al., 2015).

Depois do recrutamento, de atrair os candidatos, é necessário selecionar, para as vagas em aberto, a(s) pessoa(s) que mais se adequa(m). A forma de selecionar os candidatos passa pela identificação de conhecimentos, capacidades, competências e outros atributos de personalidade que são essenciais para ter um elevado desempenho no trabalho (Salgado, Viswesvaran & Ones, 2001). Para isso, é necessário escolher o candidato mais adequado para desempenhar a função, através do uso de instrumentos específicos (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

É essencial definir critérios para o processo de seleção decorrer de forma correta e em harmonia com as necessidades da organização. Estes critérios são fundamentados nas competências e características divulgadas pelos interessados para desempenhar a função e, também, nos requisitos da mesma, pois o objetivo é fazer uma seleção com a maior assertividade possível (Rego et al., 2015). De acordo com Ribeiro (2000, p. 271) “não existe uma forma de seleção ótima que possa ser considerada universal para todas as funções, nem mesmo para uma mesma função em postos de trabalho com características diferentes,

como seja o caso de empresas diferentes.” As empresas devem selecionar candidatos que possam aprender de forma contínua, que progridam rapidamente com a prática, e que sejam adaptáveis, flexíveis e moldáveis (Brock & Buckley, 2013). Em contraponto, quando a existência de candidatos altamente qualificados é diminuta, a opção pode passar por recrutar indivíduos com as competências fundamentais básicas e dar a possibilidade de formação relacionado com a função para a qual é recrutado (Kontzer & Chabrow, 2005).

Se o recrutamento é conhecido como o processo de divulgação da necessidade em preencher uma determinada vaga, a seleção já tem em conta a escolha, opção e decisão sobre a(s) pessoa(s) que ocuparão a determinada vaga. Desta forma, o processo de seleção pode distinguir-se nas seguintes fases (Pires, 1993; Reis, 2010; Werther & Davis, 2008):

1) pré-seleção, que consiste na análise curricular pessoal e profissional dos candidatos, isto é, após a divulgação da vaga a ser preenchida, recolhe-se toda a informação através de *curriculum vitae*, cartas de candidatura, fichas de inscrição dos sites das empresas e contacto telefónico; após a receção desta informação, é efetuada uma comparação entre os requisitos exigidos e as características do candidato (Reis 2010; Werther & Davis, 2008). Nesta fase, alguns candidatos são pré-selecionados para a etapa seguinte e outros são eliminados. Esta eliminação é efetuada a partir de requisitos pré-estabelecidos e critérios de base anteriormente estruturados, tais como a formação profissional, formação académica, idade, entre outros (Pires, 1993);

2) convocatória dos indivíduos pré-selecionados, que consiste no acolhimento dos indivíduos e aplicação de métodos de seleção, tais como entrevistas ou testes para conhecer melhor as competências, os conhecimentos e o potencial de cada candidato. Nesta etapa, também, alguns indivíduos passam para a fase seguinte e outros são excluídos. Os excluídos recebem uma notificação das razões da sua eliminação (Reis, 2010; Werther & Davis, 2008);

3) por último, é efetuado o processo de decisão final, é realizada a escolha do(s) candidato(s) através da avaliação dos métodos adotados no processo e, a decisão de contratar ou não (Reis, 2010; Werther & Davis, 2008).

De acordo com Reis (2010) e Werther e Davis (2008) o processo de seleção depende das necessidades das organizações e do método de seleção anteriormente adotado.

2.2. Fontes de Recrutamento

O recrutamento tem por base vários métodos que contribuem para a atração de candidatos com o intuito de preencher uma determinada vaga em aberto. A atração de candidatos pode iniciar-se através de diversas fontes de recrutamento, tais como anúncios, referências pessoais, universidades/politécnicos, centros de emprego, empresas de recrutamento e seleção, entre outros (Rego et al., 2015). Ao longo dos anos, os métodos de recrutamento sofreram alterações. Surgiram novos, baseados nas tecnologias de informação, que vieram impulsionar e aprimorar os anteriores, tornando a procura de candidatos mais simples e eficaz. Neste sentido, são utilizados novos métodos de recrutamento *online* como os *websites* corporativos, redes sociais e os portais de emprego (Matosinhos, 2012).

O recrutamento *online*, também designado de *e-recruitment*, com o recurso ao uso da internet, apresenta-se como uma aplicação atual, útil e dinâmica das tecnologias de informação no domínio da gestão de pessoas (Reis, 2010). O uso das plataformas com recurso à internet, têm proporcionado várias mudanças na vida das pessoas e das organizações. Neste sentido, devido às potencialidades da internet, também, no recrutamento, se têm sentido grandes mudanças (Tyagi, 2012), isto é, através da introdução de novas metodologias e técnicas, tem sido possível tirar benefício de mais serviços e funcionalidades ligadas às tecnologias de informação (Reis, 2010). Este é um dos métodos mais utilizados por diversas empresas em todo o mundo (Maurer & Liu, 2007, como citado em Rego et al., 2015). Está a ser adotado por organizações de várias áreas e também por consultorias especializadas em recursos humanos, tanto no mercado nacional como internacional (Reis, 2010). De acordo com Tyagi (2012) as empresas recorrem a este tipo de recrutamento de forma a promoverem-se e a divulgar as suas oportunidades e, com isso, obter um maior número de candidaturas. O recrutamento *online* é um processo efetuado através da internet que, através da ajuda de diversas ferramentas, permite que haja um maior filtro *online* de candidaturas (Cunha et al., 2010). As estratégias de recrutamento outrora utilizadas têm vindo a evoluir e vão dando lugar a novas formas de pesquisar candidatos. No que respeita às limitações do recrutamento *online*, é importante evidenciar a exclusão dos indivíduos que não tem acesso à internet, a atração de candidatos menos desejados, algumas dificuldades técnicas que possam surgir e o facto de tornar os processos muito mais impessoais (Cunha et al., 2010; Gomes, 2011). A tecnologia, juntamente com a utilização da internet, proporciona aos profissionais de recursos humanos a possibilidade de gerir o competitivo e demorado processo de encontrar pessoas qualificadas e apropriadas à organização (Florea & Badea, 2013). Assim sendo, é perceptível verificar que o recrutamento *online* veio trazer diversas vantagens e facilidades às

organizações, sendo estas: (1) baixos custos; (2) rapidez no processo de recrutamento; (3) empresas têm acesso a um maior número de candidaturas; (4) permite ir ao encontro de perfis que não estejam à procura de emprego de uma forma ativa; (5) permite uma maior filtragem de competências em relação aos métodos tradicionais; (6) envolve menos carga burocrática; (7) não tem fronteiras geográficas; (8) os *sites* permitem filtrar tornando a pesquisa mais específica; (9) mais fácil na ótica de comparar perfis (Cunha et al., 2010; Reis, 2010; Rego et al., 2015).

As fontes de recrutamento mais utilizadas pelas organizações e que serão apresentadas de seguida são: anúncios em portais de emprego e/ou *website* organizacional; redes sociais; universidades/politécnicos; centros de emprego; empresas de recrutamento e seleção ou consultoria e *executive search* ou *head-hunting*, e referências pessoais.

O anúncio é o método mais usual pela maioria das organizações pois, podem estar presentes em variadas plataformas de comunicação, tais como jornais, revistas, rádio, TV e internet (portais de emprego; *website* da organização; redes sociais *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*). Este método é a forma mais vulgar de publicitar uma vaga em aberto, uma vez que abrange um grande número de candidatos (Pires, 1993). Contudo, a eficácia do anúncio depende da prestação de informações, isto é, da identificação da organização onde existe a oferta, a identificação da função a preencher, a descrição dos principais objetivos, o perfil pretendido e, um contacto para a submissão da candidatura (Florea & Badea, 2013; Reis, 2010). Para além disso, de acordo com Redman e Mathews (1992, como citado em Rego et al., 2015) um anúncio deve seguir o modelo AIDA pelo que tem como objetivos: (1) atrair a atenção de potenciais candidatos, isto é, o anúncio deve ser apelativo para que se destaque de tantos outros semelhantes por parte de outras organizações; (2) criar e manter interesse, as condições oferecidas, informações relevantes sobre a organização e quais as qualificações exigidas para a vaga em aberto devem estar bem explícitas; (3) estimular o desejo através do pacote de benefícios/salarial, de uma boa descrição da empresa e da função a desempenhar, dos desafios que estão agregados à função e da própria imagem da organização, e, por fim; (4) estimular a ação, ou seja, deve ser atrativo para quem está a ler, fazendo com que o candidato se sinta motivado para ler até ao fim e a candidatar-se.

O anúncio pode ser colocado em diversas plataformas de divulgação *online*, nomeadamente, em portais de emprego como o IT Jobs, Net-Empregos, SAPO Emprego, Expresso Emprego e Landing.Jobs, e no *website* organizacional. Os portais de emprego têm como intuito ajudar os candidatos a encontrar emprego. Estas plataformas ajudam as organizações a pesquisar os candidatos pretendidos embora, em alguns casos, as organizações tenham que pagar para divulgar os anúncios de emprego. Como vantagens, este método é de acesso rápido e gratuito para os utilizadores particulares, estão agrupados

por áreas funcionais e, têm ainda, uma grande diversidade de ofertas de emprego (Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015). Através do *website* organizacional também é possível colocar o anúncio que, permite a divulgação, de forma virtual, de diversas ofertas de emprego no *website* da própria organização, com o objetivo de atrair candidatos. Este recurso é um método de recrutamento rápido e barato. Os *websites*, em algumas organizações, possibilitam aos candidatos introduzir dados biográficos, em campos definidos pela empresa, permitindo uma maior filtragem de acordo com as prioridades definidas (Rego et al., 2015). Neste sentido, a importância de *websites* esteticamente atrativos ganha força permitindo a sua fácil utilização através de conteúdo adequado para a sua finalidade. Esta preocupação também surge, pois tem um papel importante na decisão dos candidatos e conseqüente recomendação ou não da empresa (Rego et al., 2015).

Uma fonte de recrutamento também importante e mais utilizada pelas organizações são as redes sociais. As redes sociais são uma recente aposta por parte das organizações no processo de recrutamento de profissionais (Florea & Badea, 2013). De acordo com um estudo realizado por Sunderberg (2014) a utilização das redes sociais já é uma parte integrante para 83% das organizações. Através das redes sociais é possível saber mais sobre os candidatos e o seu percurso, para além de ser possível conectarem-se dando aos candidatos mais e melhores informações relativamente às oportunidades de emprego disponíveis. Estudos realizados por Gomes (2011) e Sunderberg (2014) indicam que os *sites* de redes sociais mais utilizados são o *LinkedIn*, *Facebook* e *Twitter*. De acordo com um estudo realizado pela *Jobvite* (2018) as redes sociais mais utilizadas por parte dos responsáveis de recrutamento e seleção para analisar os candidatos são o *LinkedIn* com 77%, o *Facebook* com 63%, e o *Instagram* com 25%. Desta forma, importa destacar que, das redes sociais, o *LinkedIn* é o que demonstra ser a mais utilizada. Esta utilização deve-se à finalidade com que a mesma foi concebida que, desde a sua criação tem permitido que se torne a maior rede de contactos profissionais, contribuindo para uma maior aproximação entre empresas e candidatos. No *LinkedIn* é possível colocar o anúncio, realizar pesquisas e contactar os perfis procurados pelos responsáveis de recrutamento e seleção de profissionais de IT. Esta rede social permite a promoção dos seus perfis e acima de tudo a partilha de experiências e pesquisa de novas oportunidades (Almeri, Martins & Paula, 2013). As redes sociais têm como principais vantagens os custos reduzidos, o grande espectro de utilizadores alcançados, a rapidez de todo o processo e de pesquisa/acesso à informação. Paralelamente, há uma grande facilidade na promoção de emprego aos candidatos, filtrando através dos perfis das redes sociais. As organizações têm aproveitado para criar o seu perfil conectando-se com o seu cliente (Sunderberg, 2014).

As universidades/politécnicos são também fontes de recrutamento utilizadas pelas organizações. As sinergias criadas entre as organizações e as universidades/politécnicos

têm tido uma preponderância cada vez maior para as organizações, sendo por isso mesmo, uma das fontes de recrutamento mais utilizadas atualmente (Sousa et al., 2006). Este método de recrutamento tem o intuito de cativar indivíduos recém-licenciados e novos talentos através de ofertas de estágio, da participação em fóruns e conferências com os estudantes (Peretti, 2007). De acordo com a feira de emprego no Campus de Setúbal do IPS (2014) estas são realizadas com o objetivo de dar a conhecer aos estudantes a realidade da economia e do mundo empresarial através de palestras e *workshops*. Também é uma oportunidade para as organizações mostrarem qual o ramo onde atuam, dar informação sobre que perfis é que procuram mais e, divulgar oportunidades de emprego. Como qualquer outro método de recrutamento, este apresenta vantagens e desvantagens. As desvantagens prendem-se com a pouca experiência dos indivíduos e pelo facto deste tipo de recrutamento estar limitado a uma vez no ano. No entanto, o recrutamento de pessoas com reduzida experiência pode ser benéfica para a organização pois, estas contratações, têm um custo mais baixo (Pires, 1993).

Os centros de emprego são também uma fonte de recrutamento que possibilitam a inscrição, de forma gratuita, de pessoas que se encontram desempregadas. Este método geralmente enquadra-se quando se procura candidatos com menos qualificações. É usual as empresas procurarem os centros de emprego, pois funciona como divulgação das vagas de emprego e também permite dar visibilidade sobre a organização das mesmas (Cunha et al., 2010). Paralelamente a estes fatores, há a vantagem dos centros de emprego terem uma modalidade de atendimento personalizado e de aconselhamento de carreira (Ferreira et al., 2015).

As empresas de recrutamento e seleção ou consultoria são também fontes de recrutamento. São organizações privadas que estão ligadas ao mercado de recrutamento e seleção, consultoria, trabalho temporário e procura de executivos. Geralmente estas empresas oferecem um conjunto de serviços que são disponibilizados às organizações que procuram candidatos para trabalhar e aos próprios indivíduos que estejam à procura de novas oportunidades de emprego (Ferreira et al., 2015). No caso dos serviços prestados às empresas, estas têm a responsabilidade de fornecer candidatos de acordo com o perfil traçado pelas organizações que contratam os serviços. Apesar de eficaz, continua a ser uma das técnicas mais caras de recrutamento e moroso (Ferreira et al., 2015). *Executive search* ou *head-hunting*, isto é, pesquisa direta ou caça-cabeças, é um método também usado por empresas especializadas em recrutamento e seleção que visam procurar, selecionar e indicar executivos de alto nível e com enorme experiência profissional, com o intuito de ajudar empresas que procuram este tipo de serviços (Rego et al., 2015). Hoje em dia, este recrutamento é feito através da rede social *LinkedIn*. É realizado por especialistas que possuem uma boa rede de contactos e um bom relacionamento com pessoas, fazendo

com que lhes seja propostas novas oportunidades de carreira (Câmara et al., 2007). O recurso a estas empresas está geralmente ligado à necessidade de recrutar indivíduos altamente qualificadas, pertencentes a outras organizações, e que, pelo facto de não estarem integrados em processos de recrutamento de forma espontânea, são difíceis de contactar (Gomes, 2011). As grandes vantagens deste método de recrutamento são: (1) completamente imparcial, pois é feito por uma entidade externa; (2) por uma questão de gestão de tempo, isto é, a empresa pode não ter tempo nem recursos para fazer uma procura correta; (3) a rede de contactos que um *headhunter* tem, permite ir mais ao fundo da questão; (4) as empresas de *head-hunting* atuam de uma forma mais discreta no mercado, tornando assim o recrutamento mais silencioso para a concorrência (Lin & Chan, 2001, como citado em Cunha et al., 2010). Entre outros métodos este é visto como o mais direto, uma vez que, para obter mais informações acerca do potencial candidato, é necessário uma abordagem direta e personalizada. De acordo com Fernández-Aráoz (2005, como citado em Rego et al., 2015, p. 214) “uma contratação errada pode ser altamente perversa para a organização” e segundo Shulman e Chiang (2007, como citado em Rego et al., 2015, p. 214) “custar-lhe três vezes mais do que o salário do executivo”.

Há organizações que preferem atrair potenciais candidatos através de referências pessoais, isto é, dos seus próprios colaboradores ou gestores, incentivando os seus colaboradores a sugerir amigos ou familiares para ofertas que se encontram em aberto. As vantagens deste método são a poupança de tempo, rapidez no processo e melhor conhecimento sobre o candidato (Matosinhos, 2012; Pires, 1993). Esta forma de recrutamento, pode ser incentivada através de prémios ao colaborador ou gestor, na eventualidade de esse candidato obter um excelente desempenho (Ferreira et al., 2015). Em contrapartida, estas referências também trazem desvantagens, tais como favoritismo, subjetividade e, podem ainda, afetar o clima interno da organização (Pires, 1993).

2.3. Métodos de Seleção

As organizações, nos últimos anos, modificaram a sua estrutura e o desenho das suas funções. Outrora, as organizações eram burocráticas, estáveis e com cargos especializados. Nos dias que correm, as organizações estão em constante mutação com funções que impõem flexibilidade, inovação e capacidades para trabalhar em equipa. Compreende-se que as “competências emergentes” são a flexibilidade, a autonomia, a adaptabilidade e a inovação (Correia, 2006). Neste sentido, todas estas alterações, conduziram a que os métodos de seleção utilizados no recrutamento e seleção também sofressem mudanças. Desta forma, para uma melhor análise de pessoas e avaliar o desempenho profissional/aprendizagem, surgem novos métodos de seleção (Correia, 2006).

As organizações pretendem selecionar de entre vários candidatos, os que terão as características mais apropriadas para o bom desempenho da função. Para isso, os técnicos de recursos humanos, têm de ter em conta os critérios de seleção que são fundamentais para a função a desempenhar e, assim, optar pelos métodos mais adequados (Rego et al., 2015). Neste sentido, podem-se destacar como métodos de seleção a análise do *curriculum vitae*, entrevistas, testes de conhecimentos ou de capacidades, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, simulações, *assessment centres* e referências.

A análise do *curriculum vitae* é um dos métodos de seleção mais utilizado pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois contém informação detalhada sobre o candidato, isto é, formação académica e profissional, experiência profissional, capacidades e competências (Ferreira et al., 2015; Reis, 2010). Esta análise deve ser feita de forma ponderada, rigorosa e confidencial, tendo como base critérios anteriormente definidos (Pires, 1993). A vantagem da análise do *curriculum vitae* consiste na pré-análise antes do contacto com o candidato, ou seja, permite filtrar os candidatos que não cumpram os requisitos para a função a desempenhar (Rego et al., 2015). Na análise do *curriculum vitae*, a idade, a formação académica, a experiência profissional e, os *hobbies* são insignificantes para a função a desempenhar pois, apresentam uma validade preditiva baixa. Em contrapartida, a análise dos dados biográficos apresentam uma validade preditiva alta (Schmidt & Hunter, 1998). Neste sentido, poderá ser vantajoso para a organização conhecer as experiências passadas do colaborador e precaver situações de turnover, absentismo, satisfação profissional e progressão na carreira (Cunha et al., 2010). É considerado um método preliminar pois, o candidato poderá ser colocado à prova através de outras metodologias (Gomes et al., 2008).

Um método igualmente importante é a entrevista de seleção. Segundo Reis (2010) a entrevista é um dos métodos mais utilizados pelas empresas nos processos de seleção. Consiste numa “interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a um emprego com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores de sucesso no cargo subsequente” (Wiesner & Chronshaw, 1988, como citado em Gomes et al., 2008, p. 271). Recentemente, com o aparecimento de novos tipos de entrevista, como a entrevista comportamental, que tem como base um formato estruturado, as qualidades psicométricas têm aumentado. Estas entrevistas têm uma maior validade e fiabilidade pois têm como base a análise das funções, permitindo assim reduzir os erros na recolha de informação, de julgamento e de decisão (Correia, 2006). Enquanto na entrevista convencional a recolha de informação e a seleção dos candidatos é influenciada por impressões vagas e subjetivas, isto é, o entrevistador coloca questões ao candidato de acordo com o que considera apropriado para obter a informação desejada, na entrevista comportamental o entrevistador coloca questões

baseadas no comportamento passado do candidato ou em cenários hipotéticos, analisando as competências do mesmo (Rego et al., 2015). Na entrevista comportamental, a análise e a avaliação envolvem o seguimento de regras, seguem um guião e as perguntas são iguais para todos os candidatos (Correia, 2006). Esta entrevista possui coeficientes de validade e fidelidade superiores às entrevistas tradicionais (Correia, 2006). Para que a entrevista possa ser preditiva, é essencial que a mesma seja planeada e dirigida de forma objetiva, podendo ser baseada num modelo, isto é, entrevista estruturada, semiestruturada e não estruturada (Cunha et al., 2010). Quanto ao formato, existem diversos tipos de entrevista: entrevista individual, entrevista de painel, entrevista em série, entrevista em grupo e entrevista de stress. Estas entrevistas apresentam vantagens e desvantagens. A entrevista individual é a entrevista mais comum e é realizada apenas com o entrevistador e o entrevistado. É mais rápida, menos dispendiosa e o candidato sente-se menos inibido. Contudo, existe menor subjetividade na análise dos resultados (Pires 1993; Reis, 2010). A entrevista de painel é uma entrevista realizada por vários entrevistadores e um entrevistado. Trata-se de uma entrevista objetiva, que pode ser realizada por pessoas com diferentes formações; a avaliação e a seleção é feita por todos os entrevistadores; é analisado o comportamento do candidato face a um grupo de pessoas e, cada membro concentra-se mais no candidato enquanto que outros fazem perguntas. Porém, é uma entrevista que pode intimidar o candidato, é mais dispendiosa e pode gerar conflitos (Pires, 1993). Relativamente à entrevista em série, é uma entrevista individual realizada por vários entrevistadores. É uma entrevista que é analisada por várias pessoas, embora seja um processo muito dispendioso em tempo e cansativo para o entrevistado (Reis, 2010). Por sua vez, a entrevista em grupo é realizada por um ou vários entrevistadores e vários entrevistados à mesma função. São efetuadas perguntas individualmente a cada um dos candidatos na presença dos outros, ou é colocada uma determinada questão a todos, aguardando a resposta de cada um (Pires, 1993). As vantagens da entrevista de grupo são a economia de custos e de tempo, tanto para o entrevistador como para os entrevistados; favorece a comparação entre pessoas; mais tempo para observar os candidatos; maior objetividade na comparação dos candidatos e, produz comportamentos espontâneos (Pires, 1993). Todavia, são candidatos já conhecidos; os candidatos com qualidades superiores podem ser submetidos a subavaliarem um outro candidato do grupo e, pode originar desconforto nos candidatos por falarem em si perante outros candidatos (Pires, 1993). A entrevista de stress, normalmente, é feita num determinado momento de outro tipo de entrevista. O entrevistador adota um papel hostil e provocador, de modo a que o candidato perca o controlo das suas emoções, permitindo assim, verificar o comportamento do candidato nessas situações (Pires, 1993; Reis, 2010). Esta técnica é usada em áreas específicas, nomeadamente, em funções comerciais ou de marketing e permite observar a capacidade do candidato em contornar

obstáculos, sem perder o autodomínio. Contudo, o entrevistador tem que ter bastante experiência e estar bem preparado pois, pode tender a inibir as respostas dos candidatos (Pires, 1993; Reis, 2010).

Os testes de conhecimentos ou de capacidades são ferramentas destinadas a avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos exigidos aos candidatos para a função a que se candidatam (Rego et al., 2015). Os testes de conhecimentos gerais podem ser de cultura geral e também de conhecimentos gerais de línguas. Porém, os testes de conhecimentos específicos, estão relacionados com a experiência profissional e conhecimentos técnico-profissionais do candidato (Pires, 1993). Apesar da simplicidade destes testes, a sua fiabilidade poderá ficar comprometida, caso os candidatos descubram o conteúdo dos mesmos e se preparem previamente, pelo que uma das formas de contornar essa limitação é a de alterar de forma regular as questões desses mesmos testes (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Os testes psicológicos são provas de avaliação padronizadas destinadas a medir e a avaliar aptidões cognitivas dos candidatos, como o desenvolvimento mental, *skills* e conhecimentos (Reis, 2010). Estes testes consistem numa medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento dos candidatos e são verificados sob condições estandardizadas e posteriormente comparadas com padrões baseados em dados estatísticos (Ferreira et al., 2015). Segundo Pires (1993) estes testes podem dividir-se em testes psicométricos e testes de personalidade. Os testes psicométricos podem ser de aptidão específica que visam avaliar a capacidade do indivíduo em uma determinada área ou função específica, isto é, testes de audição e visão, destreza manual e estabilidade motora; ou podem ser de aptidão geral, que visam avaliar as diversas capacidades mentais, isto é, inteligência geral, raciocínio lógico, rapidez preceptiva e organização espacial (Pires, 1993). Idealmente, estes testes devem ser selecionados de acordo com as suas características psicométricas, das quais se revelam bastante importantes a validade e as tabelas de aferição disponíveis. As grandes vantagens deste método são a confirmação das competências e conhecimentos que constituem os candidatos (Matosinhos, 2012). Por sua vez, os testes de personalidade são utilizados para avaliar comportamentos desejáveis ou indesejáveis. Estes testes visam medir características pessoais e emocionais do candidato, tais como ansiedade, nível de motivação, frustrações, entre outros. Os testes de personalidade podem ser divididos em testes expressivos, testes projetivos e testes objetivos (Pires, 1993). Com estes testes, pretendem-se encontrar as características de personalidade que são mais adequadas para o perfil da função a desempenhar, não existindo critérios gerais que definem como corretas ou incorretas as respostas e comportamentos do candidato (Cunha et al., 2010). Em termos gerais, as características

mais valorizadas pelas organizações são a disciplina, a orientação para resultados, a sua proatividade e a própria organização (Peretti, 2007).

As dinâmicas de grupo consistem na elaboração de atividades a diversos níveis sobre um tema proposto, a um determinado grupo de candidatos a uma determinada função (Reis, 2010). O principal objetivo é trazer aos candidatos problemas reais, onde terão a responsabilidade de encontrar uma solução em grupo (Ferreira et al., 2015). Esta técnica possibilita avaliar várias pessoas ao mesmo tempo, isto é, através da promoção de temáticas para resolver em grupo, é possível verificar a validade do conteúdo e com isso avaliar várias competências como a capacidade de comunicação, a de resolução de problemas, capacidade de liderar, relacionamento interpessoal, negociação, exposição em público, entre outros (Ferreira et al. 2015; Reis, 2010). Estas estratégias são desenvolvidas e aplicadas por profissionais especializados na área dos recursos humanos. Contudo, durante o processo, pode haver a participação de outros profissionais como observadores, executivos da própria empresa ou o futuro diretor dos supostos candidatos (Reis, 2010).

O recurso aos testes de simulação são realizadas com o objetivo de existirem grandes validades de conteúdo e, são aplicados para gerar comportamentos idênticos aos que são exigidos para o desempenho da função (Ployhart, 2006; Reis, 2010). É um teste bastante útil pois, permite observar e analisar os comportamentos do candidato numa determinada situação laboral ou numa situação semelhante à real. É uma técnica que avalia o potencial dos candidatos selecionando aqueles com mais hipóteses em crescer hierarquicamente dentro da organização (Pires, 1993). Este método permite alcançar uma maior validade e diversidade simultaneamente (Ployhart, 2006). Os testes de simulação podem ser orais ou escritos, individuais ou de grupo. Os exercícios individuais escritos mais divulgados são os *in basket*, que consistem num conjunto de tarefas escritas, realizadas num período limitado de tempo pelos candidatos (Ribeiro, 2000). Estas tarefas podem ser reais ou fictícias e, são orientados para avaliar competências como estabelecimento de prioridades, tomada de decisões, delegação, organização e relacionamento interpessoal (Rego et al., 2015). De acordo com Ribeiro (2000) este exercício requer bastante esforço, exige muita empatia e desenvolvimento num curto espaço de tempo.

Os *assessment centres* são um conjunto variado de provas que pretendem simular situações reais, isto é, semelhantes com as funções que vão ser desempenhadas, e onde é possível perceber a reação/solução que cada participante propõe (Correia, 2006). São considerados como os mais válidos dos métodos de seleção, “embora a sua aplicação esteja limitada a um grupo restrito de categorias funcionais” (Ribeiro, 2000, p. 287). Neste sentido, segundo Correia (2006) os objetivos deste método são: a seleção interna e externa para uma função específica; a avaliação do potencial; avaliação de desempenho; identificação de necessidades de formação; orientação de carreira e formação do

observador. A partir de vários testes, exercícios e entrevistas, é possível estimar o nível de adaptação a uma determinada função (Moses & Byham, 1982, como citado em Ribeiro, 2000) e, com base nos comportamentos apresentados durante a realização dos mesmos, os candidatos são avaliados. Contudo, as combinações dos testes a serem utilizados variam de acordo com os parâmetros que se pretendem avaliar (Ribeiro, 2000). As principais vantagens dos *assessment centres* são a disparidade de instrumentos de avaliação, a utilização de simulações que refletem as tarefas a desempenhar na futura função, a standardização dos procedimentos, o que facilita a comparação entre os candidatos, e a cooperação para a autocompreensão e formação dos participantes (Rego et al., 2015). Porém, é um processo que acarreta custos elevados (número de participantes, preparação do evento e formação dos avaliadores), moroso e cansativo pois, exige uma enorme preparação por parte dos avaliadores (Correia, 2006).

As referências consistem em solicitar informações a profissionais (chefias, antigos professores, antigos colegas de trabalho) que, de alguma forma, conviveram com o candidato, permitindo assim comprovar as competências profissionais e pessoais apresentadas, ou simplesmente para ter a sua opinião relativamente ao candidato (Rego et al., 2015). Através da aplicação deste método de seleção, é possível distinguir os candidatos que tenham tido o mesmo desempenho quando avaliados com outras metodologias. Contudo, as referências nem sempre são as mais válidas, pois tendem a ser mais positivas quando são entregues ao candidato e não à entidade empregadora (Cunha et al., 2010).

3. Recrutamento e Seleção de Profissionais de Tecnologias da Informação (IT)

Na grande maioria das áreas do mercado de trabalho é fundamental atrair profissionais qualificados. No entanto, é preciso criar processos eficazes e eficientes para que aqueles que são atraídos se adequem às vagas em aberto. O sector do IT não foge à regra e, derivado ao crescimento constante que possui, existe uma grande necessidade em desenvolver processos de recrutamento e seleção que acompanhem o dinamismo deste setor, destacando-se aqui a importância em recrutar perfis com conhecimentos técnicos e que tenham a capacidade em aplicar esse mesmo conhecimento em situações práticas (Dorgan & Dowdy, 2004).

Este setor requer que os profissionais de IT consigam aprender, gerir e oferecer apoio a sistemas e processos complexos de IT (Bhagwatwar, Bala & Ramesh, 2015). Assim, a necessidade de serviços de IT de alta qualidade exige que as organizações contratem os melhores profissionais nesta área, com *skills* únicos e diferenciadores para gerirem a dinâmica das infraestruturas de IT, funções e capacidades (Ang, Slaughter & NG, 2002;

Weill & Woerner, 2013). Isto implica que qualquer organização, aquando o recrutamento e seleção de profissionais de IT, faça uma importante escolha dos métodos de recrutamento e seleção, como tal, os responsáveis por esta área, devem considerar a carência de um conjunto de *skills* essenciais na empresa, bem como os custos do recrutamento e o prazo em que a oferta precisa de ser preenchida (Weitzel, Goethe & Laumer, 2009).

Por vezes, as organizações exigem alguém altamente qualificado e com uma *skill* bastante específica para preencher uma vaga, levando a que o preenchimento dessa mesma vaga seja um processo mais moroso. Também é comum as empresas recorrerem às universidades/politécnicos, pois assim obtêm uma amostra bastante grande, que apesar de ter menos *skills* apresenta custos reduzidos para a empresa a curto prazo (Weitzel et al., 2009). Desta forma surge a necessidade de distinguir as *soft skills* e as *hard skills* e compreender a importância das mesmas. Por *soft skills* entendemos as habilidades intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade do indivíduo, isto é, o carácter da pessoa, os seus comportamentos e os pontos fortes de cada um (Robles, 2012). Após término da universidade os indivíduos apresentam o mesmo nível técnico de conhecimento e, não tendo experiência no ramo, destacam-se através de outras características que não o seu conhecimento técnico. Por isso mesmo, as *soft skills* ganham uma importância cada vez maior, pois são fatores diferenciadores entre candidatos (Pereira, 2017). Segundo Aron (2018, como citado em Pereira, 2018) “quando uma empresa está em dúvida entre dois candidatos, a escolha será quase sempre baseada em *soft skills* e não em qualificações técnicas”. Por sua vez, por *hard skills* entendemos as características técnicas e o conhecimento que cada indivíduo deve ter para conseguir realizar tarefas ligadas à função a que se candidata. Estas competências englobam a vertente teórica, mas também a parte prática que o indivíduo deve ter, para que consiga executar de forma confortável as tarefas que lhe são incutidas (Capretz & Ahmed, 2010).

O objetivo das organizações, quando recrutam profissionais de IT, é o conhecimento que o indivíduo tem, por exemplo, nos programas que irão ser a base do seu trabalho, uma vez que, na área das tecnologias da informação, a *skill* mais relevante é a programação (Gokulados, 2014; Hawk, Kaiser, Goles, Bullen, Simon, Beath, Gallagher & Frampton, 2012; Hite, 2012). Contudo, derivado a toda a complexidade e dinamismo deste setor há uma grande preocupação com o ambiente de trabalho de cada organização (Joseph, Ang, Chang & Slaughter, 2010). Por isso mesmo, surge uma maior preocupação e interesse por parte das organizações na atração de profissionais que não tenham só as bases teóricas para desenvolvimento do seu trabalho, mas que, apresentem indicadores psicológicos que destaquem as suas capacidades de interação pessoal e da sua personalidade. Isto é importante por serem contribuidores de um bom ambiente de trabalho, de um bom relacionamento entre colegas e de uma melhor adaptação às constantes mudanças

(Capretz & Ahmed, 2010). Diversas organizações ao contratarem profissionais de IT, têm como principal foco as suas *hard skills* (necessárias para a realização do trabalho) bem como com os anos de experiência em programação Java (Joseph et al., 2010; Hawk et al., 2012; Hite, 2012). Nos processos de aprendizagem inicial dos engenheiros de *software* a competência em linguagem de programação melhora bastante o desempenho dos mesmos, independentemente do ramo da engenharia. Desta forma, conclui-se que esta competência é imprescindível para o sucesso nos ambientes de trabalho de cada organização (Gokuladas, 2014). As organizações de IT procuram, também, candidatos com outras *skills* importantes, tais como programadores com experiência em .NET, C#, Java, Mobile e JavaScript mas, também, perfis funcionais de SAP, Administradores de Sistemas, Cibersegurança, Big Data/Analytics, Linux, Unix, SQL e HTML/DHTML (Silva, 2018; Hite, 2012). Todavia, nos dias que correm, sobretudo em ambientes de trabalho dinâmicos e tão complexos, chega-se à conclusão de que só as *hard skills* não são suficientes para o sucesso nas organizações das IT (Joseph et al., 2010). É necessário um complemento das *hard skills* com as *soft skills* (Capretz & Ahmed, 2010). É preponderante que os profissionais de IT adquiram um conjunto alargado de competências, que permitam promover as boas relações em ambiente profissional e que melhorem o seu desempenho (Enns, Ferrat & Prasad, 2006). *Soft skills* como espírito de equipa, capacidade analítica, resolução de problemas e tomada de decisão são *skills* importantes num candidato de IT (Michael Page, 2017).

Considerando que todo o processo de atrair e recrutar candidatos é cada vez mais exigente nesta área, existiu a necessidade de mudança nos desafios de atrair e recrutar talentos de IT (Weitzel et al., 2009). Por ser um setor extremamente dinâmico, onde nos deparamos com escassez de profissionais de IT qualificados, é fundamental atrair e recrutar esses talentos pois, a maior preocupação das organizações é garantir a contratação dos candidatos disponíveis no mercado a qualquer custo (Dhar, 2012).

Segundo Silva (2019), tanto os consultores de recrutamento, como os líderes das empresas tecnológicas e a pesquisa sobre as tendências tecnológicas futuras, estão de acordo que no ano de 2020 irá ser um ano onde as empresas terão forçosamente que denominar novos títulos para as funções, bem como novos perfis de candidatos. Neste sentido, foi divulgado uma previsão de possíveis profissões, que serão cruciais para variados sectores: Engenheiros de Produção 3D e Técnicos de Robótica; AI Trainer; AI Business Developer; Especialista em Medicina AI; Consultor de Dados Privados; Detetives de Dados. Estas novas tendências tecnológicas devem ser vistas como uma evolução, pois resultam das necessidades graduais das organizações (Silva, 2019). Como demonstra a previsão, continuaram a existir oportunidades concretas para os profissionais de IT,

tornando-os bastante exigentes e, obrigando as organizações a trabalharem estratégias de posicionamento nos lugares ambicionados pelos candidatos (Weitzel et al., 2009).

De acordo com um estudo realizado pela Robert Walters (2019) as organizações precisam de procurar fontes e métodos de atração e retenção inovadoras e eficazes, dadas as limitações das fontes de recrutamento tradicionais, para recrutarem profissionais de IT. As fontes mais eficazes na atração de pessoas que procuram emprego ativamente (e-mail; anúncios em portais, etc.) têm muito pouca eficácia nos profissionais de IT. Neste caso, e para despertar a atenção dos mesmos segundo esta pesquisa, existem três estratégias principais: promoção de incentivos para a referenciação de potenciais candidatos (96%), ter uma ótima reputação enquanto empresa (93%) e ter absoluta confiança no processo de recrutamento e seleção de consultores e *headhunters* (91%). Segundo Rosoiu e Popescu (2016), conhecendo o presente e perspetivando o futuro, é claro que a área das tecnologias da informação terá um crescimento exponencial no mercado de trabalho e será através do recrutamento *online* que os quadros das empresas serão reforçados. De acordo com Moura (2020), devido ao impacto da tecnologia no processo de recrutamento, as redes sociais, nomeadamente o *LinkedIn*, facilitam o acesso a diversos perfis. Uma pessoa com perfil de IT, está sujeito a várias ofertas de emprego por dia, através do *LinkedIn* (Silva, 2018). O *LinkedIn* é uma ferramenta que possui diversas funções gratuitas que podem ser utilizadas pelos responsáveis de recrutamento e seleção de profissionais de IT através do pagamento de determinadas plataformas *premium* (Rosoiu & Popescu, 2016). O *LinkedIn Recruiter* é uma plataforma *premium* do *LinkedIn* direcionada aos *IT Recruiters* e profissionais de recursos humanos para procurar os melhores talentos e conseguirem conectar-se com potenciais candidatos de IT. Tem a vantagem de obter um filtro de pesquisa avançada, o que permite aos *IT Recruiters* uma pesquisa mais detalhada do perfil pretendido. O *LinkedIn Recruiter* possibilita gerir os processos de forma mais eficiente, organizar os candidatos segundo o seu perfil, entrar em contacto com os candidatos de IT por mensagens de *InMail*, isto é, permite enviar em simultâneo uma mensagem para a caixa do correio do *LinkedIn* e para o e-mail que está associado, sem ser necessário ser rede de contacto (conexão). Esta plataforma também permite ao *IT Recruiter* dar *feedback* ao candidato de IT sobre o processo de recrutamento e seleção. O *IT Recruiter* pode ser considerada uma função de recrutamento e seleção diferente na área dos recursos humanos, pois está ligado a uma unidade de negócio concreta.

Conforme o estudo realizado pela Robert Walters, Paulo Ayres refere que a atração de novos talentos por parte das organizações deve ter em consideração novos métodos de seleção tais como testes de conhecimentos específicos e técnicas de grupo (Robert Walters, 2019). Segundo Abreu e Carvalho-Freitas (2009, como citado em Gurgel, Pimenta, Santos & Júnior, 2018) o processo de seleção por competências representa uma abordagem eficiente

para a seleção dos profissionais de IT, contudo é necessário que sejam aplicados métodos e ferramentas que simplifiquem, otimizem e aperfeiçoem o processo de seleção por competências. Para isso, é fundamental criar um perfil de competências para cada função existente na organização (Rabaglio, 2004, como citado em Gurgel et al., 2018). Neste sentido, a entrevista individual é o método mais usual no recrutamento e seleção de profissionais de IT, uma vez que esta entrevista é baseada nas competências destes profissionais (Dias, 2016; Gurgel et al., 2018). Segundo Dias (2016) a vantagem desta entrevista prende-se com a facilidade do entrevistador em perceber como é que o candidato trabalha e se possui as competências e a experiência que a organização procura. Moura (2020) refere que a entrevista será sempre um método utilizado para selecionar o candidato de IT pois, é dado um grande peso à empatia criada durante o processo. Contudo, podem ser introduzidos testes psicométricos para avaliação das competências comportamentais. Estes testes ajudam numa pré-seleção mais vasta permitindo uma melhor pré-qualificação. São fornecidos questionários de personalidade e motivação para que o candidato responda (Moura, 2019).

De acordo com o estudo realizado pela Robert Walters (2019) as principais dificuldades dos departamentos de IT são externas. Segundo esta pesquisa, 65% dos inquiridos considera que o recrutamento de profissionais com talento especializado é o maior desafio encontrado nos últimos anos, seguindo-se a dificuldade em ir ao encontro das expectativas salariais do mercado de trabalho (19%). Por outro lado, 46% dos departamentos de IT apontam a escassez de profissionais como grande fator de risco aliados à elevada carga de trabalho, limitações orçamentais (15%) e pouco envolvimento por parte da equipa de gestão nos projetos (15%). Conforme um estudo realizado pela Robert Walters, em Portugal, algumas funções relacionadas com Data & Analytics (Data & Analytics Manager, Data Architect, Data Analyst, Data Scientist); Security (Chief Security Officer, Cybersecurity Manager) e Desenvolvimento (Development Director e DevOps Engineer) esperam aumentos salariais significativos em 2020 face a 2019 (Robert Walters, 2019). Segundo Silva (2019), a importância do *benchmark* salarial na área das tecnologias de informação, prende-se com uma melhor base de informação dos salários praticados no mercado atual, alinhando-se com os outros setores da maneira mais adequada, oferecendo um salário justo e enquadrado. Tendo em conta o estudo da Robert Walters, as organizações que pretenderem manter os melhores profissionais de IT, para além de terem de oferecer um excelente pacote salarial, terão de se preocupar com muitos outros benefícios para atrair e manter talento, principalmente flexibilidade horária, possibilidade de trabalho remoto, progressão de carreira, e medidas que assegurem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Robert Walters, 2019). Os profissionais de IT têm que se sentir comprometidos

com salários competitivos, bem como planos e incentivos a longo prazo, ações de team building, plano de formações e exposição a novas tecnologias (Silva, 2019).

Parte II – Estudo Empírico

4. Metodologia

Para qualquer estudo empírico é fundamental definir a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos. “A metodologia de investigação pode ser entendida como o caminho de pensamento e a prática utilizada na abordagem da realidade, abarcando um conjunto de procedimentos que levam o investigador à obtenção do conhecimento” (Vilelas, 2009, p. 17). Neste capítulo apresentamos o percurso metodológico realizado, tendo em conta os objetivos do estudo, a amostra, o procedimento, o instrumento de recolha de dados, a análise e o tratamento dos dados e, por fim, da discussão dos resultados alcançados.

4.1. Objetivos do estudo

Segundo Marconi e Lakatos (2002) o objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema em estudo. Por sua vez, os objetivos específicos referem-se ao tema ou assunto propriamente dito e definem as fases que devem ser atingidas para conseguir alcançar o objetivo geral do estudo (Andrade, 2009).

Neste contexto, o presente estudo tem como principal objetivo conhecer as práticas de recrutamento e seleção de profissionais na área das tecnologias da informação para o qual foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) identificar os métodos de recrutamento e seleção mais utilizadas por empresas de consultoria, situadas em Portugal, no recrutamento e seleção de profissionais de IT; e 2) identificar as maiores dificuldades no recrutamento e seleção destes profissionais.

4.2. Amostra

De acordo com Hill & Hill (2000) qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Estes dados são informação recolhida através de observações, ou medidas, de valores de uma ou mais variáveis, que são geralmente fornecidos por um conjunto de entidades (pessoas singulares, organizações, famílias). Geralmente, estas entidades são denominadas de “casos” da investigação. Segundo Hill & Hill (2000) o método de amostragem são dados disponíveis com relativa facilidade, na sua grande maioria através de amigos e amigos dos amigos. Este método tem como vantagens a sua rapidez, facilidade de acesso e custo baixo.

Neste estudo a amostra foi seleccionada por conveniência, pela facilidade e rapidez em contactar os participantes e, com base na área das organizações. A amostra é constituída por 5 responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT de

empresas de consultoria em gestão de recursos humanos multinacionais. Relativamente ao número total de colaboradores na empresa, 1 é de média dimensão, com 150 colaboradores; e 4 são de grande dimensão, sendo que 2 têm entre 300 a 420 colaboradores, e 2 têm entre 6200 a 7500 colaboradores.

No que respeita à área de recrutamento na empresa, 4 empresas têm área específica para realizar o recrutamento e seleção de profissionais de IT; e 1 não tem. Relativamente ao recrutamento e seleção destes profissionais para a própria empresa e/ou para empresas cliente, 3 realizam para ambas; 1 para a própria empresa; e 1 para empresas cliente. Quanto ao tempo para selecionar o profissional de IT, 1 demora até 15 dias; 2 entre 16 a 30 dias; e 2 mais de 30 dias.

No que respeita às funções, a amostra é constituída por 2 Talent Recruiter; 1 Managing Consultant; 1 Business Unit Director; e 1 Team Leader/Talent Recruiter. No que diz respeito ao sexo, 1 responsável pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT é do sexo feminino e 4 do sexo masculino. Relativamente às habilitações literárias, 1 responsável pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT tem mestrado em engenharia; 2 são licenciados em economia; e 2 são licenciados em gestão de recursos humanos. Quanto à antiguidade na organização, 1 dos responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT está há menos de 1 ano; 2 entre 1 a 3 anos; e 2 há mais de 6 anos. No que respeita à antiguidade na função, 1 responsável pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT está na função há menos de 1 ano; 2 entre 1 a 2 anos; e 2 entre 2 a 3 anos.

Por razões de confidencialidade, o nome das organizações e dos participantes foram salvaguardadas por forma a assegurar a sigilo dos resultados.

4.3. Procedimento

Os participantes presentes neste estudo foram escolhidos consoante os objetivos delineados e pelo setor de atividade das organizações.

O contacto inicial foi realizado através da rede social *LinkedIn* com o objetivo de contactar diretamente os responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT das organizações, apresentando os principais objetivos desta investigação. Após este contacto, os 5 responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT demonstraram interesse em participar no estudo.

As entrevistas iniciaram com a apresentação dos objetivos específicos e foram efetuadas através da plataforma *Microsoft Teams*, com uma duração entre 30 a 45 minutos.

Foi solicitada a autorização prévia do entrevistado para que as entrevistas fossem gravadas para posteriormente serem transcritas. Neste sentido, e de forma a salvaguardar a

confidencialidade e o anonimato dos entrevistados, utilizou-se códigos para cada entrevista, sendo que para todas as entrevistas utilizou-se o código “E” (Entrevista) seguido do respetivo número de entrevista (E1, E2, E3, E4, E5).

As entrevistas decorreram no mês de Outubro de 2020.

4.4. Instrumento

Para alcançar os objetivos propostos, e atendendo a que se trata de um estudo exploratório, optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa. Este tipo de investigação assenta em questões exploratórias, com o objetivo de descobrir, investigar, descrever fenómenos e compreender a sua essência (Fortin, 2009).

Assim, o instrumento de recolha de dados escolhido foi a entrevista semiestruturada a 5 responsáveis de recrutamento e seleção de profissionais de IT de empresas de consultoria, situadas em Portugal. Esta entrevista “segue de forma aleatória um conjunto de questões provenientes de um quadro teórico, de modo a aprofundar a evolução daquela população que está a investigar” (Reis, 2010, p. 60). A entrevista exploratória tem como objetivo revelar aspetos do tema a ser estudado e que o investigador não teria capacidade para concluir de forma espontânea (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Para a realização da entrevista semiestruturada foi construído um guião de entrevista (Anexo A) com base no enquadramento teórico e atendendo aos objetivos do estudo que se pretende aprofundar. Nesse sentido, foram colocadas 10 questões e encontra-se dividido em 3 partes. Na primeira parte foram colocadas questões abertas, de modo a que os entrevistados se pronunciassem sobre as práticas de recrutamento e seleção de profissionais na área das tecnologias da informação, em específico sobre as fontes de recrutamento de profissionais de IT, os métodos de seleção de profissionais de IT e, as maiores dificuldades no recrutamento e seleção de profissionais de IT. A segunda parte é referente à caracterização da organização e pretende-se obter informações sobre as mesmas. Por fim, a terceira parte corresponde à caracterização do entrevistado, nomeadamente, do responsável pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT.

Para simplificar a compreensão do estudo, no Quadro 1 são apresentados os temas e as categorias em análise.

Quadro 1 – Temas e categorias

Temas	Categorias	Questões
Práticas de recrutamento e seleção de profissionais na área das tecnologias da informação	<ul style="list-style-type: none">- Fontes de recrutamento de profissionais de IT- Métodos de seleção de profissionais de IT- Dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT	1, 2, 2.1.
Caracterização da organização	<ul style="list-style-type: none">- Número total de colaboradores- Área específica para o recrutamento e seleção de profissionais de IT- Recrutamento e seleção para a própria empresa ou para empresa cliente- Tempo para selecionar o profissional de IT	3, 4, 5, 6
Caracterização do inquirido	<ul style="list-style-type: none">- Função- Habilitações literárias/área de formação- Anos de exercício na organização- Anos de exercício da função	7, 8, 9, 10

4.5. Técnica de tratamento de dados

Após a realização das entrevistas e posterior transcrição para suporte escrito digital, procedeu-se ao tratamento das entrevistas através da análise de conteúdo. Esta técnica é uma das mais utilizadas para estudos de dados qualitativos e tem como objetivo sistematizar informação recolhida através de categorias para que a análise seja válida (Bardin, 2011).

Para se efetuar a análise de conteúdo foi realizada uma leitura pormenorizada de todas as entrevistas, de modo a perceber se as respostas se adequavam às questões colocadas, como sugerido por Bardin (2011).

Após a análise das respostas de todos os entrevistados, procedeu-se à análise categorial, que é vista como “uma espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos de mensagens” (Bardin, 2011, p. 39). A categorização consiste “na classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos” (Bardin, 2011, p. 145). As categorias criadas podem ser classificadas como um grupo de elementos também designado de unidades de registo e, por sua vez, a unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo (Bardin, 2011). Através da codificação aberta (Bardin, 2011), isto é, da transformação dos dados em bruto em sistemáticos e

agregados em unidades, foi possível destacar e evidenciar palavras, frases e/ou parágrafos que conceberam as unidades de registo que demonstram as perceções dos entrevistados.

Posteriormente, realizamos a codificação axial (Bardin, 2011) que consistiu em estruturar relações entre as categorias e as subcategorias e, identificar dados repetidos, colocando em destaque palavras ou frases mencionadas pelo entrevistador.

Por fim, realizamos a codificação seletiva (Bardin, 2011) que consistiu na construção de um modelo, isto é, foi elaborada uma categoria central, sendo posteriormente agrupadas subcategorias.

Foi construída uma grelha vertical (Anexo B) com o objetivo de analisar detalhadamente as entrevistas realizadas, apresentando os temas, as categorias, as subcategorias e as citações dos entrevistados. Posteriormente, foi construída uma grelha transversal (Anexo C) que é composta pelos dados obtidos nas entrevistas por categorias e subcategorias, unidades de contexto, número total de respostas, e percentagem das mesmas.

5. Apresentação dos resultados

Através das entrevistas realizadas aos responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT, apresentamos os principais resultados obtidos da análise do discurso dos entrevistados.

Da análise de conteúdo, serão apresentados os resultados de acordo com as categorias e subcategorias. Por cada categoria em análise, serão exibidos exemplos de respostas dos responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT. Assim sendo, as categorias estabelecidas através das questões do guião de entrevista são: as fontes de recrutamento de profissionais de IT, os métodos de seleção de profissionais de IT e as dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT.

5.1. Fontes de recrutamento de profissionais de IT

No que respeita às fontes de recrutamento mais utilizadas por parte dos responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT, verificou-se que as fontes de recrutamento mais utilizadas são: *LinkedIn*, anúncios, universidades/politécnicos, referências pessoais, empresas de recrutamento e seleção, candidaturas espontâneas, candidaturas de outros processos de recrutamento e seleção e centros de emprego. Estes resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Categoria fontes de recrutamento de profissionais de IT

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Nº Respostas	Percentagem (%)
	LinkedIn	E1, E2, E3, E4, E5	5	100%
	Anúncios	E1, E2, E3, E4, E5	5	100%
Fontes	Universidades/Politécnicos	E1, E2, E3, E4	4	80%
de recrutamento	Referências pessoais	E1, E3, E5	3	60%
de profissionais de IT	Empresas de recrutamento e seleção	E3, E4	2	40%
	Candidaturas espontâneas	E5	1	20%
	Candidaturas de outros R&S	E1	1	20%
	Centros de emprego	E2	1	20%

Verificamos que todos os inquiridos (n=5, 100%) recorrem ao recrutamento *online* através da rede social *LinkedIn* (Tabela 1). Porém, apurou-se que todos os participantes (n=5; 100%) mencionam utilizar a ferramenta mais avançada do *LinkedIn*, o *LinkedIn Recruiter* para recrutar profissionais de IT (Tabela 2). Por sua vez, verificou-se que 80% dos inquiridos (n=4) elaboram mensagem personalizada para o profissional de IT e 40% (n=2) envia mensagem padrão para todos os profissionais de IT. Estes resultados são apresentados na Tabela 2 e no Quadro 2.

Tabela 2 – Categoria fontes de recrutamento de profissionais de IT – *LinkedIn Recruiter*

Categoria fontes de recrutamento	Subcategorias	Unidade de Contexto	Nº Respostas	Percentagem (%)
	Pesquisa e contacto	E1, E2, E3, E4, E5	5	100%
LinkedIn Recruiter	Anúncios	E1, E2, E3, E4, E5	5	100%
	Mensagem personalizada	E1, E2, E4, E5	4	80%
	Mensagem padrão	E3, E4	2	40%

Quadro 2 – LinkedIn/LinkedIn Recruiter

Subcategorias	Citações dos inquiridos
<p>LinkedIn/LinkedIn Recruiter</p>	<p>E1 – “Fazemos uma publicação direta no <i>LinkedIn</i>. Usamos muito o <i>LinkedIn Recruiter</i> e abordamos o candidato diretamente. Fazemos uma mensagem personalizada, orientada ao profissional de IT, sem revelar todas as informações nesta mensagem. Fazemos com que a pessoa se sinta especial.”</p> <p>E2 – “Publicamos o anúncio no <i>LinkedIn</i>. O <i>LinkedIn</i> é sem dúvida uma das nossas maiores fontes de recrutamento. 70% a 80% dos recrutamentos que fazemos com taxa de sucesso, é através do <i>LinkedIn Recruiter</i>. Quando enviamos uma mensagem ao profissional de IT, por norma, é sempre personalizada.”</p> <p>E3 – “O <i>LinkedIn Recruiter</i> é o que usamos mais para recrutar profissionais de IT. Colocamos o anúncio. Quando abordamos o profissional de IT, a mensagem é padrão. Queremos perceber o perfil em geral.”</p> <p>E4 – “Colocamos anúncio no <i>LinkedIn</i>. O que mais utilizamos é a ferramenta <i>LinkedIn Recruiter</i>. Para os perfis mais procurados no mercado, fazemos uma mensagem padrão. Se o perfil for mais específico, elaboramos uma mensagem personalizada.”</p> <p>E5 – “O <i>LinkedIn Recruiter</i> é uma das fontes de recrutamento que mais utilizamos. Colocamos o anúncio. As mensagens que enviamos aos profissionais de IT são o mais</p>

personalizadas possível.”

Embora todos as respostas dos inquiridos recaíam no recrutamento *online* através da rede social *LinkedIn*, observamos que o anúncio também é uma fonte de recrutamento utilizada pela totalidade da amostra (100%) (Tabela 1). Verificou-se que todos os inquiridos colocam o anúncio no *website* organizacional (n=5; 100%), e 4 (80%) optam também por colocar o anúncio em portais de emprego tais como o IT Jobs, Net-Empregos, SAPO Emprego, Expresso Emprego e Landing.Jobs. Estes resultados são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Anúncios

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Anúncios	<p>E1 – “Sempre que abrimos uma oportunidade, para qualquer cliente, para qualquer processo, colocamos o anúncio no nosso <i>website</i> e em portais de emprego como o Expresso Emprego, SAPO Emprego, IT Jobs, Net-Empregos.”</p> <p>E2 – “Colocamos o anúncio em vários portais de emprego como Net-Empregos, SAPO Emprego, IT Jobs mas acaba por ter uma taxa de retorno mais baixa. Também colocamos o anúncio no nosso <i>website</i>.”</p> <p>E3 – “Colocamos o anúncio no nosso <i>website</i> e no IT Jobs e Landing.Jobs.”</p> <p>E4 – “Criamos sempre anúncio e publicamos no nosso <i>website</i> e em portais de emprego como o Net-Empregos e o IT Jobs.”</p> <p>E5 – “Só publicamos o anúncio no nosso <i>website</i>. Não recorremos nunca a portais de emprego.”</p>

As universidades/politécnicos são também uma fonte de recrutamento (Tabela 1) para 80% dos inquiridos (n=4). No Quadro 4 é apresentado estes resultados:

Quadro 4 – Universidades/Politécnicos

Subcategorias	Citações dos inquiridos
<p>Universidades/Politécnicos</p>	<p>E1 – “Participamos em feiras de emprego em universidades específicas como a Faculdade de Ciências e Tecnologia, no Instituto Superior Técnico e no Instituto Politécnico de Setúbal. Temos acesso a um conjunto de CV’s que os alunos submetem nas plataformas destas universidades.”</p> <p>E2 – “Recorremos também a universidades e politécnicos. Mantemos o contacto com algumas universidades e politécnicos como o Instituto Superior Técnico, o Instituto Politécnico de Setúbal e o Instituto Politécnico de Lisboa. Este recrutamento é feito através de <i>Job Post</i> nas plataformas destas universidades/politécnicos. Também participamos em feiras de emprego e palestras.”</p> <p>E3 – “Procuramos muito recém-licenciados e por isso recrutamos em universidades/politécnicos como o Instituto Superior Técnico, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova, Instituto Universitário de Lisboa, Universidade do Minho e Universidade do Porto. O nosso foco são as feiras de emprego e, também, participamos em <i>open days</i>.”</p> <p>E4 – “Contatamos e partilhamos as oportunidades que temos com algumas universidades e politécnicos tais como a Universidade Beira Interior, Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior</p>

	Técnico e Instituto Superior de Engenharia de Lisboa. Esta divulgação é feita através de <i>Job Post</i> nas plataformas destas universidades e politécnicos. Também participamos em feiras de emprego.”
--	--

Seguidamente às universidades/politécnicos constatou-se preferência pelas referências pessoais (Tabela 1) por parte de 60% dos inquiridos (n=3), seguindo-se as empresas de recrutamento e seleção (n=2, 40%). Estes resultados são apresentados no Quadro 5:

Quadro 5 – Referências pessoais e empresas de recrutamento e seleção

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Referências pessoais	<p>E1 – “O que nos facilita também são as referências pessoais. Se alguém conhece algum colega, ex-colega, se alguém tem algum contacto. Isso ajuda-nos também.”</p> <p>E3 – “Referência interna continua a ser um factor no recrutamento de profissionais de IT.”</p> <p>E5 – “As referências são uma das nossas fontes de recrutamento para recrutar na área do IT, ou seja, por recomendação de alguém.”</p>
Empresas de recrutamento e seleção	<p>E3 – “Recorremos a empresas externas para nos ajudarem a recrutar profissionais de IT.”</p> <p>E4 – “Como temos tido muitos projetos, às vezes subcontratamos empresas de recrutamento e seleção para nos fornecerem candidatos de IT.”</p>

De sublinhar que apenas 20% (n=1) refere que uma das fontes de recrutamento utilizada são as candidaturas espontâneas e 20% (n=1) recruta profissionais de IT através de candidaturas de outros recrutamentos. Apenas 1 inquirido (20%) indica que outrora recorreu a centros de emprego (Tabela 1). No Quadro 6 são apresentados estes resultados:

Quadro 6 – Candidaturas espontâneas, candidaturas de outros recrutamentos e centros de emprego

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Candidaturas espontâneas	E5 – “Recrutamos muitas vezes através de candidaturas espontâneas profissionais de IT.”
Candidaturas de outros R&S	E1 – “É a partir de candidaturas de outros recrutamentos, isto é, base de dados, que normalmente abordamos os profissionais de IT para os nossos processos.”
Centros de emprego	E2 – “Não é algo comum na área do IT mas já recorremos no passado a centros de emprego.”

5.2. Métodos de seleção de profissionais de IT

Relativamente aos métodos de seleção de profissionais de IT, foi possível apurar que os métodos de seleção mais utilizados são: análise do *curriculum vitae*, entrevista, testes de conhecimentos específicos e, exercício elaborado pela empresa (em casa ou outro local). Estes resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Categoria métodos de seleção de profissionais de IT

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Nº Respostas	Percentagem (%)
	Análise do <i>Curriculum Vitae</i>	E1, E2, E3, E4, E5	5	100%
Métodos de seleção de profissionais de IT	Entrevista na empresa (presencial ou remota)	E1, E2, E3, E4, E5	5	100%
	Testes de conhecimentos específicos na empresa	E1, E2, E3, E4, E5	5	100%
	Entrevista no cliente	E1, E2, E4	3	60%
	Testes de conhecimentos específicos no cliente	E1, E2, E4	3	60%
	Exercício elaborado pela empresa, em casa ou outro local	E5	1	20%

Apuramos que todos os participantes inquiridos (n=5; 100%) recorrem à análise do *curriculum vitae*. Estes resultados são apresentados na Tabela 3 e no Quadro 7.

Quadro 7 – Análise do *Curriculum Vitae*

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Análise do <i>Curriculum Vitae</i>	<p>E1 – “ O que fazemos numa primeira fase é a triagem curricular, uma análise do <i>curriculum vitae</i>.”</p> <p>E2 – “O mais importante, sem dúvida, é a análise curricular. A experiência profissional é muito importante para as oportunidades que temos.”</p> <p>E3 – “Fazemos sempre a análise do <i>curriculum vitae</i> dos candidatos de IT.”</p> <p>E4 – “Temos sempre que efetuar uma análise do <i>curriculum vitae</i>.”</p> <p>E5 – “É sempre realizada a análise do <i>curriculum vitae</i>.”</p>

Também se verificou que a totalidade da amostra (n=5; 100%) efetua entrevista presencial ou remota nas organizações que desempenham funções. Contudo, verificou-se que 4 inquiridos (80%) indicam realizar entrevista individual, 3 inquiridos (60%) indicam realizar entrevista preliminar e 1 participante inquirido (20%) menciona efetuar entrevista de painel. Os resultados são apresentados na Tabela 4 e no Quadro 8.

Tabela 4 – Categoria métodos de seleção de profissionais de IT - Entrevista na empresa individual, preliminar e de painel

Categoria métodos de seleção	Subcategorias	Unidade de Contexto	Nº Respostas	Percentagem (%)
Entrevista na empresa (presencial ou remota)	Individual	E1, E2, E3, E4	4	80%
	Preliminar	E1, E4, E5	3	60%
	Painel	E5	1	20%

Quadro 8 – Entrevista na empresa individual, preliminar e de painel

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Entrevista individual	<p>E1 – “Aqui usamos os métodos tradicionais, funcionam bem. Atualmente estamos a realizar a entrevista individual remota através da plataforma Microsoft Teams e Skype. É nesta entrevista que analiso todo o percurso pessoal e profissional, motivações, principais desafios em determinados projetos, package salarial atual e benefícios do profissional de IT. Na entrevista individual já dou todas as informações sobre o projeto.”</p> <p>E2 – “Entrevista individual sempre. Todos os candidatos de IT passam pela entrevista individual. Neste momento estamos a fazer remotamente. É uma entrevista exploratória, de avaliação da experiência profissional e das suas motivações.”</p> <p>E3 – “É sempre agendada uma entrevista individual com o IT <i>Recruiter</i>. É uma entrevista que analisamos o percurso pessoal e profissional.”</p> <p>E4 – “Fazemos sempre duas entrevistas individuais. A primeira é realizada pelo o IT <i>Recruiter</i> para perceber o percurso pessoal e profissional e a segunda é realizada por mim. Nesta entrevista eu explico de forma mais aprofundada o projeto.”</p>
Entrevista preliminar	<p>E1 – “Efetuamos sempre uma entrevista telefónica. Informamos o candidato de IT sobre o processo que estamos a desenvolver, sem dar muita informação.</p>

	<p>Nesta entrevista tento perceber as motivações, disponibilidade e expetativas salariais.”</p> <p>E4 – “Em termos de fases de entrevista, fazemos sempre uma entrevista telefónica. Tentamos obter algumas informações úteis do candidato de IT.”</p> <p>E5 – “Realizamos sempre duas entrevistas telefónicas. Uma com o IT <i>Recruiter</i> e outra com o responsável de equipa de recrutamento e seleção de IT.”</p>
Entrevista de painel	E5 – “Realizamos a entrevista de painel com o IT <i>Recruiter</i> e com o responsável de equipa de recrutamento e seleção de IT.”

Apurou-se, também, que todos os participantes inquiridos (n=5; 100%) do presente estudo aplicam testes de conhecimentos específicos (Tabela 3), nomeadamente, testes de conhecimentos técnico-profissionais nas organizações que desempenham funções. Estes resultados são apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 – Testes de conhecimentos específicos na empresa

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Testes de conhecimentos específicos na empresa	<p>E1 – “Aplicamos testes de conhecimentos técnico-profissionais sempre que o cliente solicitar. Quando é necessário, o cliente envia o teste, aplicamos na entrevista individual e é avaliado por nós.”</p> <p>E2 – “Aplicamos testes de conhecimentos técnico-profissionais para avaliar o conhecimento técnico em determinada área ou em determinadas tecnologias. São testes realizados em plataformas <i>online</i> e com tempo. Por norma, são testes de escolha múltipla mas, também, com algumas perguntas de resposta</p>

	<p>aberta e alguns desafios. No final do teste, o candidato de IT tem a avaliação. Temos de garantir que o candidato tem os conhecimentos necessários para desempenhar a função antes de enviarmos para o cliente.”</p> <p>E3 – “Os testes de conhecimentos técnico-profissionais são aplicados por nós, mesmo que o projeto seja para empresa cliente. É o responsável do departamento de IT que decide se é aplicado o teste. Enviamos o enunciado do teste, o candidato tem que programar a solução e envia-nos para avaliarmos.”</p> <p>E4 – “Aplicamos testes de conhecimentos técnico-profissionais sempre que é necessário. Se o cliente aplicar o teste, nós não aplicamos. Se o cliente não aplicar, nós aplicamos na altura da entrevista individual.”</p> <p>E5 – “Os testes de conhecimentos técnico-profissionais têm uma duração mínima de 3 horas e, é dividido por vários dias. Atualmente, este teste é feito <i>online</i>. Partilhamos uma ferramenta com o candidato, colocamos as questões e o candidato escreve a solução. Se o candidato passar no teste, é apresentada a proposta de trabalho.”</p>
--	--

Seguidamente, verificou-se que 60% dos inquiridos (n=3) referem que é realizada entrevista no cliente (Tabela 3). Contudo 60% (n=3) mencionam que a entrevista no cliente é individual e, 1 inquirido (20%) refere que a entrevista no cliente também poderá ser comportamental. Estes resultados são apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Entrevista no cliente individual e comportamental

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Entrevista individual no cliente	<p>E1 – “Os candidatos de IT passam sempre pela entrevista individual no cliente. É uma entrevista em que o cliente coloca questões mais técnicas para avaliar os conhecimentos tecnológicos do candidato.”</p> <p>E2 – “Temos clientes que fazem a entrevista individual. O cliente pretende analisar a experiência profissional e pode colocar questões para avaliar os conhecimentos do candidato de IT em determinada tecnologia.”</p> <p>E4 – “Sempre que validamos um candidato de IT, o candidato realiza uma entrevista individual no cliente. Por norma, são colocadas questões que servem para verificar e confirmar que o candidato tem os conhecimentos técnicos pretendidos.”</p>
Entrevista comportamental no cliente	<p>E2 – “Temos alguns clientes que realizam a entrevista comportamental. Depende do perfil que estamos a recrutar. O cliente coloca questões, avalia a capacidade de resolver determinados problemas, capacidade analítica, comunicação e raciocínio do candidato de IT.”</p>

Também se verificou que 60% dos inquiridos (n=3) mencionam que os testes de conhecimentos específicos, nomeadamente, testes de conhecimentos técnico-profissionais são também aplicados pelo cliente (Tabela 3). No Quadro 11 são apresentados os resultados.

Quadro 11 – Testes de conhecimentos específicos no cliente

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Testes de conhecimentos específicos no cliente	E1 – “O cliente, se pretender, também aplica testes de conhecimentos técnico-profissionais na entrevista individual.” E2 – “Temos candidatos que também fazem testes de conhecimentos técnico-profissionais no cliente. Depende muito do cliente.” E4 – “Temos clientes que também aplicam testes de conhecimentos técnico-profissionais. O cliente aplica o teste e no final dá o resultado ao candidato de IT.”

De sublinhar que 1 inquirido (20%) (Tabela 3) refere aplicar um exercício elaborado pela empresa, que pode ser efetuado a partir de casa ou outro local (Quadro 12):

Quadro 12 – Exercício elaborado pela empresa

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Exercício elaborado pela empresa	E5 – “O IT <i>Recruiter</i> envia o enunciado com um exercício de programação. O candidato de IT tem que resolver e enviar. O IT <i>Recruiter</i> atribui uma avaliação e consoante a mesma, o candidato de IT passa ou não para a fase seguinte. Este exercício é aplicado entre a entrevista preliminar e a entrevista de painel.”

5.3. Dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT

Tentou-se compreender, junto dos participantes inquiridos, quais as maiores dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT. As principais dificuldades que os participantes inquiridos mencionam são: salários e pacote de benefícios, mercado saturado e competitivo, abordagem aos profissionais de IT, consultoria (falta de informação, confidencialidade, projeto, tempo, funções), escassez de talento, falta de compromisso e de ética e processo intenso. Estes resultados são apresentados na Tabela 5:

Tabela 5 – Categoria dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT

Categoria	Subcategorias	Unidade de Contexto	Nº Respostas	Percentagem (%)
Dificuldades encontradas no R&S de profissionais de IT	Salários/Pacote de benefícios	E1, E2, E3, E4	4	80%
	Mercado saturado/competitivo	E1, E2, E4	3	60%
	Abordagem aos profissionais de IT	E1, E2	2	40%
	Consultoria (falta de informação, confidencialidade, projeto, tempo, funções)	E2, E3	2	40%
	Escassez de talento	E1	1	20%
	Falta de compromisso/Falta de ética	E4	1	20%
	Processo intenso	E5	1	20%

Denota-se que 80% dos inquiridos (n=4) do presente estudo referem dificuldades no que diz respeito a salários/pacote de benefícios (Tabela 5), isto é, em conseguirem chegar aos valores e benefícios que os profissionais de IT pretendem. Estes resultados são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Salários/pacotes de benefícios

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Salários/pacotes de benefícios	<p>E1 – “Como sabem que são candidatos muito procurados, com várias ofertas ao mesmo tempo, vários projetos, acabam por se focar muito em dinheiro, o que acaba por ser uma dificuldade. Os candidatos de IT pedem muito a possibilidade de trabalhar remotamente.”</p> <p>E2 – “Na maior parte das vezes ninguém sai de uma empresa para outra, por mais satisfeito que esteja, se não houver uma melhoria das condições salariais. Por isso, esta parte da negociação do pacote salarial, dos benefícios, tem um peso importante e acaba por ter impacto no</p>

	<p>processo de seleção.”</p> <p>E3 – “Os melhores profissionais de IT, são também os mais caros e, por isso, nem sempre conseguimos chegar aos salários pretendidos por estes profissionais de IT.”</p> <p>E4 – “Como são candidatos muito procurados e as oportunidades são reduzidas, os profissionais de IT pedem salários completamente desfasados. Basta uma empresa lhes pagar mais 50€ ou mais 100€ e eles saem. Também pedem, cada vez mais, para trabalhar remotamente.”</p>
--	---

Seguidamente, 60% dos inquiridos do presente estudo (n=3) refere que o mercado está saturado/competitivo. No entanto, 40% (n=3) menciona que a abordagem aos profissionais de IT nem sempre é a mais fácil e simples. Estes resultados são apresentados na Tabela 5 e no Quadro 14.

Quadro 14 – Mercado saturado/competitivo e abordagem ao profissional de IT

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Mercado saturado/competitivo	<p>E1 – “O IT é o mercado de candidatos. Por exemplo, um Programador/Developer recebe muitas abordagens por dia por parte de várias empresas, o que acaba por saturar o mercado.”</p> <p>E2 – “Os profissionais de IT são muito ambicionados por parte das organizações, o que torna o mercado, sobretudo em Portugal, saturado e bastante competitivo.”</p> <p>E4 – “Posso dizer com 100% de certeza, o mercado do IT é mesmo o mais competitivo que existe. Neste momento no mercado do IT existe muita procura e</p>

	pouca oferta. Os profissionais de IT estão sempre a ser abordados por outras empresas.”
Abordagem aos profissionais de IT	<p>E1 – “Os candidatos de IT percebem que são perfis procurados. São candidatos que recebem dezenas de contactos por dia e isso faz com que sejam resistentes às nossas abordagens. Muitas vezes não conseguimos chegar aos candidatos porque não respondem às nossas abordagens. Isto acontece porque o profissional de IT percebe que são mensagens pré-definidas e, de alguma forma, sente que não é atrativo.”</p> <p>E2 – “Nós temos dificuldades ao nível da mensagem que devemos enviar, que estilo de mensagem devemos adotar mais que não seja para o candidato ler a mensagem. É necessário que a abordagem seja atrativa para captar o interesse do profissional de IT.”</p>

Paralelamente, 40% (n=2) apontam como dificuldade a parte da consultoria, isto é, falta de informação, confidencialidade, projeto, tempo e funções. No entanto, 20% (n=2) sublinha escassez de talento (Tabela 5). Estes resultados são apresentados no Quadro 15.

Quadro 15 – Consultoria e escassez de talento

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Consultoria (falta de informação, confidencialidade, projeto, tempo e funções)	E2 – “Muitas vezes contratamos para aqui mas é para projetos em clientes. O que é o nosso processo de recrutamento, o que é a nossa cultura empresarial nem sempre é o processo ou a cultura do cliente. Numa primeira abordagem ao candidato de IT, nem sempre é possível facultar todas as informações necessárias.”

	E3 – “Sem dúvida nenhuma a parte da consultoria porque a consultoria funciona muito à base de margem financeira para com o cliente. Mas para o candidato é complicado não saber em que projeto vai estar alocado, a duração do mesmo, as funções que vão realizar. São muitas incertezas para alguém que tem as oportunidades que quiser.”
Escassez de talento	E1 – “Em Portugal, a nível de talento, existe escassez de talento para as necessidades das organizações. Não há talento suficiente, sobretudo, para perfis mais específicos.”

Por último, 20% (n=1) refere como dificuldade a falta de compromisso e de ética por parte dos profissionais de IT e 20% (n=1) menciona que o processo é intenso (Tabela 5). Os resultados são apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 – Falta de compromisso/ética e processo intenso

Subcategorias	Citações dos inquiridos
Falta de compromisso/ética	E4 – “Uma das dificuldades sentidas e, cada vez mais, é o compromisso dos candidatos de IT e a falta de ética. Muitas vezes, não atendem o telefone, não respondem a e-mails. São situações que acontecem com bastante frequência.”
Processo intenso	E5 – “O processo de recrutamento e seleção de IT é bastante complexo, tecnologicamente é muito intenso, o que acaba por limitar o número de candidaturas.”

6. Discussão dos resultados

Este capítulo patenteia a discussão dos resultados alcançados, tendo em conta os objetivos do presente estudo. Os resultados obtidos estão sistematizados por categorias, resultantes da análise de conteúdo realizada anteriormente.

Ao longo dos anos tem se vindo a observar uma evolução tecnológica, o que demonstra que a área das tecnologias da informação é um sector que se diferencia pelo crescimento constante. Resultante do dinamismo e carência, é fundamental que as organizações se adaptem. Desta forma, para a área do IT, é essencial atrair profissionais com aptidões para empregar as competências técnicas em situações do dia a dia (Dorgan & Dowdy, 2004).

No que diz respeito às fontes de recrutamento apuramos que todos os participantes no estudo recorrem ao recrutamento *online*, isto é, ao recurso à internet para divulgarem *online* as suas ofertas. A divulgação pode ser efetuada de diversas formas: anúncios, através do *website* organizacional e portais de emprego, em redes sociais e em plataformas das universidades/politécnicos.

No que concerne às redes sociais *online* existentes, observa-se, no presente estudo, que a rede social *LinkedIn* assume uma relevância particular, o que vai ao encontro de um estudo realizado pela *Jobvite* (2018), que demonstra que o *LinkedIn* com 77% é a rede social mais utilizada pelas organizações para fins de recrutamento. Esta rede social é uma das melhores ferramentas para recrutar profissionais de IT, uma vez que os responsáveis pelo recrutamento e seleção de IT conseguem verificar competências específicas e qualificações adequadas aos perfis que pretendem recrutar, isto é, sempre que procuram um perfil mais específico, normalmente, é através do *LinkedIn*, como afirma Moura (2020) e Silva (2018). Assim, o uso das rede social *LinkedIn* mostra-se como uma fonte de recrutamento privilegiada, pois conforme Almeri et al. (2013), Cunha et al. (2010), Reis (2010) e Rego et al. (2015) referem não implica grandes custos associados, permite divulgar as suas ofertas, abordar possíveis candidatos e obter com maior facilidade os perfis pretendidos. Contudo, embora o *LinkedIn* seja uma ferramenta que possui diversas funções gratuitas que podem ser utilizadas pelos responsáveis de recrutamento e seleção de profissionais de IT o acesso a determinadas plataformas *premium* pressupõe um custo (Rosoiu & Popescu, 2016). Nesse sentido, no presente estudo, verificou-se que todos os participantes inquiridos recorrem à versão *LinkedIn Recruiter* pois, para além de não ter um limite de rede de contactos (conexões), conseguem entrar em contacto por mensagens de *InMail* com os profissionais de IT e fazer uma pesquisa mais detalhada do perfil que pretendem recrutar.

De referir que todos os participantes inquiridos também divulga as suas ofertas através de anúncios no *website* organizacional. Porém, a maioria dos participantes inquiridos também coloca o anúncio em portais de emprego, nomeadamente, Net-Empregos, SAPO Emprego, Expresso Emprego, IT Jobs e Landing.Jobs. O anúncio é um dos métodos mais usuais pela maioria das organizações, contudo a eficácia do mesmo depende da prestação de informações tal como é referido na literatura sobre o tema (Florea & Badea, 2013; Pires, 1993; Reis, 2010). No entanto, na área do IT, tem uma taxa de retorno mais baixa, isto é, os participantes inquiridos do presente estudo referem colocar sempre anúncios mas, têm a perceção que a maioria dos profissionais de IT não chegam através destas plataformas. Por norma, não têm muitas respostas através de anúncios pois, os perfis de IT são mais específicos, requerem mais qualificações. Estes resultados vão ao encontro do estudo realizado pela Robert Walters (2019) que refere que as fontes de recrutamento mais eficazes na atracção de pessoas que procuram emprego ativamente têm muito pouca eficácia nos profissionais de IT.

Também se verifica prevalência perante outras fontes de recrutamento mais tradicionais, como universidades/politécnicos, referências pessoais e empresas de recrutamento e seleção. Relativamente às universidades/politécnicos, as organizações têm parcerias com algumas instituições de ensino e, por norma, estão presentes em algumas feiras de emprego e palestras pois, obtêm uma amostra bastante grande, perfis mais específicos e dão a conhecer aos estudantes as suas organizações e as oportunidades de emprego. A utilização deste método tem aumentado, existindo assim uma maior aproximação entre as instituições de ensino e as organizações, o que traz algumas vantagens e resultados para a organização tal como afirma Weitzel et al. (2009) ao longo da revisão de literatura realizada. No que diz respeito às referências pessoais, prevalecem por ser um método rápido e pelo facto de, por ser sugerido por alguém conhecido (colega, ex-colega, amigo), poder trazer alguns benefícios, tal como refere Rego et al. (2015). Contudo, esta fonte de recrutamento pode trazer favoritismo e subjetividade (Pires, 1993). Alguns dos participantes inquiridos recorrem a empresas de recrutamento e seleção, normalmente, quando têm muitos projetos a decorrer em simultâneo e quando procuram perfis específicos, com determinadas qualificações, tal como afirma Rego et al. (2015), Ferreira et al. (2015). A candidatura espontânea e a candidatura de outros recrutamentos e seleção também é utilizada no recrutamento e seleção de profissionais de IT. Observou-se, no presente estudo, que um responsável pelo recrutamento e seleção de IT outrora recorreu a centros de emprego, o que é pouco usual na área do IT, uma vez que as organizações procuram perfis qualificados nesta área, o que vai ao encontro do que defende Cunha et al. (2010).

No que concerne aos métodos de seleção, os resultados do presente estudo permitiram apurar que a totalidade dos participantes em estudo recorrem à análise do

curriculum vitae, à entrevista e a testes de conhecimentos específicos. Na primeira fase do recrutamento e seleção de IT é feita a triagem curricular e, posteriormente, a análise do *curriculum vitae*. No que diz respeito à análise do *curriculum vitae* é um dos métodos de seleção mais usado pelas organizações por permitir analisar e avaliar a formação académica e profissional, experiência profissional, capacidades e competências dos candidatos e por apresentarem uma validade preditiva baixa (Ferreira et al., 2015; Reis, 2010).

Relativamente à entrevista de seleção, os resultados do presente estudo reforçam aquilo que foi refletido ao longo da revisão de literatura (Correia, 2006; Reis, 2010; Rego et al., 2015). É um método privilegiado pelos participantes do presente estudo, tal como refere Reis (2010). De acordo com os resultados obtidos, os responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais IT recorrem à entrevista individual nas organizações que desempenham funções, à entrevista preliminar e à entrevista de painel. A maioria dos participantes inquiridos valorizam a entrevista individual, que pode ser presencial ou remota (Microsoft Teams/Skype), com o intuito de analisar o percurso pessoal e profissional, conhecimentos, competências e motivações que podem ser preditores de sucesso na função a desempenhar do profissional de IT (Dias, 2016; Wiesner & Chronshaw, 1988, como citado em Gomes et al., 2008; Gurgel et al., 2018). Por sua vez, verificou-se que alguns participantes, antes da entrevista individual (presencial ou remota), realizam a entrevista preliminar, onde é questionado ao profissional de IT as suas motivações, disponibilidade e expectativas salariais, isto é, tentam obter algumas informações úteis antes do contacto presencial ou remoto com o candidato. A entrevista de painel tem como objetivo analisar o comportamento do candidato face ao técnico de recrutamento e seleção de IT e ao responsável de equipa de recrutamento e seleção de IT, embora seja também valorizada é em menor escala. Contudo, pode intimidar o profissional de IT, é mais dispendiosa e pode gerar conflitos, tal como refere Pires (1993). Os resultados do presente estudo permitiram conferir que a entrevista é um método de seleção usado por todos os participantes do estudo, mas é utilizada em conjunto com outros métodos e não isoladamente, como por exemplo os testes de conhecimentos específicos, nomeadamente, testes de conhecimentos técnico-profissionais (Pires, 1993; Rego et al., 2015).

Os testes de conhecimentos técnico-profissionais são efetuados com diferentes objetivos, uma vez que permitem avaliar o conhecimento técnico do candidato de IT em determinada área ou tecnologia, conforme referem Pires (1993) e Rego et al. (2015). No entanto, a sua fiabilidade poderá ficar comprometida, caso os candidatos descubram o conteúdo do mesmo tendo por isso uma preparação prévia (Kaplan & Sacuzzo, 2013). Estes resultados traduzem o estudo realizado pela Robert Walters (2019) quando refere que a

atração de novos talentos por parte das organizações deve ter em consideração novos métodos de recrutamento e seleção.

De acordo com os resultados obtidos no presente estudo, é possível aferir que as maiores dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT são os salários e pacote de benefícios, mercado saturado e competitivo, abordagem aos profissionais de IT, consultoria (falta de informação, confidencialidade, projeto, tempo e funções), escassez de talento, falta de compromisso e de ética, e processo intenso. Verifica-se, no presente estudo, uma maior tendência para a dificuldade de ir ao encontro das expectativas salariais, ou seja, em chegar aos valores que os profissionais de IT pretendem auferir, o que vai ao encontro do estudo realizado pela Robert Walters (2019). Por sua vez, os profissionais de IT procuram, cada vez mais, pacotes de benefícios, como por exemplo a possibilidade de trabalhar remotamente (Robert Walters, 2019; Silva, 2019). Relativamente ao mercado saturado e competitivo, também é uma dificuldade sentida por parte dos responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT, uma vez que no mercado de IT existe mais procura do que oferta (Pereira, 2018). Para além destas, embora em menor escala, a escassez de talento de profissionais de IT também é referido, tal como afirma Dhar (2012) e Robert Walters (2019).

Desta forma, é possível concluir que os resultados obtidos no presente estudo retratam o que foi refletido com os referenciais teóricos e estudos sobre a temática.

Conclusão

O presente trabalho teve como principal objetivo conhecer as práticas de recrutamento e seleção de profissionais na área das tecnologias da informação, mais especificamente identificar os métodos de recrutamento e seleção mais utilizados por empresas de consultoria, situadas em Portugal, no recrutamento e seleção de profissionais de IT e as maiores dificuldades no recrutamento e seleção destes profissionais. Deste modo, através de pesquisa bibliográfica, estudos e artigos de referência sobre este tema, foi possível chegar a algumas conclusões pertinentes.

Com um mercado altamente competitivo, é necessário que a gestão dos recursos humanos das organizações seja cada vez mais competente e eficaz, pois para conseguirem atrair pessoas é essencial diferenciarem-se das restantes organizações no mercado. No que diz respeito à área das tecnologias da informação, é importante compreender que os processos de recrutamento e seleção na área do IT não são uma missão linear. É essencial que os métodos de recrutamento e seleção acompanhem as necessidades das organizações para conseguirem recrutar pessoas qualificadas para a função a desempenhar.

Num primeiro momento, os resultados adquiridos no presente estudo, com uma amostra de 5 responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT, permitiram concluir que o recrutamento *online*, principalmente a rede social *LinkedIn*, é a fonte de recrutamento mais valorizada e recorrente nas organizações. No entanto, no presente estudo, foi possível apurar que todos os participantes utilizam a versão *LinkedIn Recruiter*. Esta é uma fonte cada vez mais privilegiada e usual nas organizações. Através desta fonte de recrutamento, os responsáveis pelo recrutamento e seleção de profissionais de IT procuram divulgar as suas ofertas, abordar possíveis candidatos e obter com maior facilidade os perfis pretendidos. De acordo com os resultados obtidos, os anúncios no *website* organizacional e nos portais de emprego e universidades/politécnicos assumem, também, uma prática importante. No que diz respeito às universidades/politécnicos as organizações conseguem, através desta fonte de recrutamento, chegar a um grande número de possíveis candidatos em pouco tempo que, apesar de não terem os *skills* dos mais experientes, representam um menor custo de recrutamento e geralmente têm uma maior vontade de aprendizagem e trabalho. Estas sinergias apresentam às empresas de IT enormes vantagens pois permitem, no momento de recrutar alguém com uma *skill* muito específica, recorrer às instituições de ensino, contratando alguém jovem por um custo mais reduzido.

Quanto aos métodos de seleção, a análise do *curriculum vitae* é um dos métodos mais utilizados por permitir analisar e avaliar a experiência profissional, formação e

competências. De denotar que a entrevista continua a ser um dos métodos que revela mais prevalência, dando destaque à entrevista individual (presencial ou remota). Por sua vez, é possível verificar que, todos participantes do presente estudo recorrem a testes de conhecimentos específicos, nomeadamente, a testes de conhecimentos técnico-profissionais, para avaliar o conhecimento técnico do candidato de IT numa determinada área ou em uma determinada tecnologia.

Relativamente às dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT, é possível concluir que a maior dificuldade é ir ao encontro das expectativas salariais e benefícios que os profissionais de IT pretendem pois, estes estão constantemente a ser abordados por outras organizações com novas propostas de trabalho o que torna este mercado bastante competitivo. Também é possível apurar que, para além de existir escassez de profissionais de IT qualificados, estes estão cada vez mais exigentes, pois percebem que é um mercado com um défice entre a oferta e a procura. Devido a esta escassez de candidatos, o processo de recrutamento e seleção torna-se completamente diferente, dando assim possibilidade de uma maior seletividade por parte dos profissionais de IT.

Embora as conclusões acima mencionadas, é importante salientar que este estudo apresenta algumas limitações que devem ser referidas. Apesar do recrutamento e seleção serem uma temática muito estudada, não existem muitos estudos sobre o recrutamento e seleção de IT, uma vez que se trata de um tema muito recente, dificultando por isso a comparação e consequente confirmação dos resultados. O facto da amostra ser reduzida, não permite generalizar os resultados obtidos. Outra limitação deste estudo deveu-se ao facto do instrumento de recolha de dados não ser o mesmo utilizado em estudos existentes sobre este tema dificultando a análise dos mesmos.

Nas investigações futuras, é necessário continuar a estudar os processos de recrutamento e seleção na área das tecnologias da informação, com o objetivo de perceber melhor os aspetos essenciais à temática. Para isso propõe-se um alargamento da população-alvo, ou seja, seria pertinente não só perceber a visão das organizações como, também, dos profissionais de IT inseridos nas organizações, afim de testemunharem as práticas de recrutamento e seleção aplicadas no momento da sua atração para a organização e, aquilo que foi feito para que ficassem com interesse na integração do projeto.

Resumindo, com o presente trabalho foi possível compreender e aumentar o conhecimento sobre as práticas de recrutamento e seleção na área das tecnologias da informação assim como aumentar o número estudos sobre esta temática.

Referências bibliográficas

Almeri, T. M., Martins, K. R., & Paula, D. S. P. (2013). O Uso das Redes Sociais Virtuais nos Processos de Recrutamento e Seleção. *Educação, Cultura e Comunicação*, 4(8), 77-94.

Andrade, M. M. (2009). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação* (9ª Ed.). São Paulo: Atlas.

Ang, S., Slaughter, S., & NG, K.Y. (2002). Human Capital and Institutional Determinants of Information Technology Compensation: Modeling Multilevel and Cross-Level Interactions. *Management Science*, 48, 1427-1445.

António, M. (2014). *As práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor petrolífero: em estudo de caso* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bhagwatwar, A., Bala, H., & Ramesh, V. (2015). IT Service Management Employee Compensation: Determinants and Outcomes. *E-Service Journal*, 9(3), 1-18.

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.

Brock, M. E., & Buckley, M. R. (2013). Human Resource Functioning in an Information Society: Practical Suggestions and Future Implications. *Public Personnel Management*, 42, 272-280.

Câmara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.

Capretz, L. F., & Ahmed, F. (2010). Why Do We Need Personality Diversity in Software Engineering? *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 35(2), 1-11.

Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Correia, A. (2006). Recrutamento e seleção: Novas tendências. *Revista Recursos Humanos Magazine*, 42, Jan./Fev.

Correia, A., Bentes, L. & Gomes, J. F. S. (2011). Força de gestão de recursos humanos: exploração teórica e validação empírica no setor hoteleiro. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 16, 61-71.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Dhar, R. L. (2012). Reality shock: Experiences of Indian Information Technology (IT) professionals. *IOS Press*, 46, 251–262.

Dias, A. C. (2016). *Perguntas de entrevistas baseadas nas competências*. <https://www.michaelpage.pt/advice/gest%C3%A3o-de-carreira/prepare-se-para-uma-entrevista/perguntas-de-entrevista-baseadas-nas>

Dorgan, S. J., & Dowdy, J. J. (2004). When IT lifts productivity. *The McKinsey Quarterly*, 4, 13-15.

Enns, H. G., Ferratt, T. W., & Prasad, J. (2006). Beyond stereotypes of IT professionals: implications for IT HR Practices. *Communications of the ACM*, 49(4), 105-109.

Fernandes, M. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: rh editora.

Florea, N., & Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. *European Conference on Information Management &*

Evaluation (pp. 344-352). Management Marketing Department, Faculty of Economic Sciences, Valahia University of Targoviste - Romania.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa, Lusodidacta.

Gomes, A. D. (2011). *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.

Gomes, A. F. P. (2011). *Recrutamento nas Redes Sociais on-line* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Técnica de Lisboa, ISEG.

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gokuladas, V. K., & Menon, S. (2014). 'Hired for Attitude and Trained for Skills': Engineering Graduates' Employability in Indian Software Services Industry. *The IUP Journal of Soft Skills*, 8(2), 21-38.

Gurgel, A. M., Pimenta, I. L., Santos, J. W., & Júnior, J. V. M. (2018). Seleção de Profissionais de TI por competências em uma instituição do ensino superior: uma proposta baseada em um modelo multicritério de apoio à decisão. *Gestão & Produção*, 25(1), 16-29.

Hawk, S., Kaiser, M., Goles, T., Bullen, C. V., Simon, J. C., Beath, C. M., Gallagher, K. P. & Frampton, K. (2012). The Information Technology Workforce: A Comparison of Critical Skills of Clients and Service Providers. *Information Systems Management*, 29, 2-12.

Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hite, N. (2012). The status of IT skills in business during recessionary times: Implications for education. *Delta Pi Epsilon Journal*, 54, 16-28.

Instituto Politécnico de Setúbal (2014). *Um espaço de oportunidades profissionais ao alcance dos estudantes e diplomados*.
https://www.ips.pt/ips_si/noticias_geral.ver_noticia?P_NR=6486

Joseph, D., Ang, S., Chang, H. L. & Slaughter, S. A. (2010). Practical Intelligence in IT: Assessing Soft Skills of IT Professionals. *Communications of the ACM*, 53(2), 149-154.

Jobvite (2018). *Recruiter Nation Survey – The Tipping Point The Next Chapter in Recruiting*. <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2018/11/2018-Recruiter-Nation-Study.pdf>

Kaplan, R., & Sacuzzo, D. (2013). *Psychological Testing: Principles, Applications and Issues* (8th Ed.). USA: Wadsworth.

Kontzer, T., & Chabrow, E. (2005). In search of Talent. *NACE Journal*, 63, 5-28.

Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *Society of Human Resource Management: Research Quarterly*, 2-11.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento, execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (5ª Ed.). São Paulo: Atlas

Martin, M., & Whiting, F. (2016). *Human Resource Practice*. Londres: Kogan Page Publishers.

Matosinhos, B. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Porto, FEP.

Michael Page (2017). *Soft Skills e Produtividade*. <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/atrain-talento/soft-skills-e-produtividade>

Moura, N. (2019). *Contratar o talento ideal*. <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/atrain-talento/contratar-o-talento-ideal>

Moura, N. (2020). *Tecnologias: Uma Solução Para a Mudança no Recrutamento*. <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/atrain-talento/tecnologias-uma-solu%C3%A7%C3%A3o-para-mudan%C3%A7a-no>

Noe, R. A., Greenberger, D. B., & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. In G.R. Ferris. (Eds) *Research in personnel and human resources management*, 129-174. Oxford: Elsevier Science.

Pereira, A. (2017). Soft-Skills em IT - Quem disse que não são importantes? *Bit Magazine*. <https://www.bit.pt/opiniao-soft-skills-it-disse-nao-sao-importantes/>

Pereira, S. S. (2018). O emprego do futuro chama-se tecnologias da informação. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/dinheiro/o-emprego-do-futuro-chama-se-tecnologias-da-informacao-9279008.html>

Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, A. M. (1993). *Técnicas de Entrevista e Seleção de Pessoal*. Portugal: Edições Cetop.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rajani, N. S., Reddy, V. B., & Parvathi, A. (2016). Recruitment Practices In It Sector: A Comparative Analysis Of Select Indian & Mnc Companies. *International Journal Of Scientific & Techonology Research*, 5(4), 257-267.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, F. L. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Lisboa: Editora RH.

Ribeiro, R. B. (2000). *Recrutamento e Seleção*. In Caetano, A., & Vala, J. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH

Robert Walters (2019). *Combater a falta de talento especializado em IT*. <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/81-por-cento-empresas-com-dificuldades-para-encontrar-talento-tecnologico.html>

Robert Walters (2019). *Salary Survey 2020 Portugal*. [https://www.robertwalters.pt/content/dam/robert-walters/country/portugal/files/salary-survey/RWSS2020_Portugal%20\(EN\).pdf](https://www.robertwalters.pt/content/dam/robert-walters/country/portugal/files/salary-survey/RWSS2020_Portugal%20(EN).pdf)

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

Romeira, A. (2018). Tecnologias de informação têm elevada empregabilidade. *O Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/elevada-empregabilidade-nas-tecnologias-de-informacao-315297>

Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, 20(2).

Salgado, J. F., Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. *In Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 1, 165-199.

Schuler, R., Jackson, S., & Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: *Strategic Opportunities for IHRM*. *Journal of World Business*, 46, 506-516.

Silva, F. Q., & César, A. C. (2009). An experimental research on the relationships between preferences for technical activities and behavioural profile in software development. *XXIII Brazilian Symposium on Software Engineering*, 126-135.

Silva, T. L. (2018). *Uma nova realidade no recrutamento em IT*. <https://www.michaelpage.pt/advice/lideranca-e-gestao-de-equipas/atrain-talento/uma-nova-realidade-no-recrutamento-em-it>

Silva, T. L. (2019). *Quais as funções de IT do futuro?* <https://www.michaelpage.pt/advice/gest%C3%A3o-de-carreira/desenvolvimento-profissional/quais-fun%C3%A7%C3%B5es-de-it-do-futuro>

Silva, T. L. (2019). *A Importância do Benchmark Salarial na Indústria Tecnológica*.
<https://www.michaelpage.pt/advice/gest%C3%A3o-de-carreira/desenvolvimento-profissional/quais-fun%C3%A7%C3%B5es-de-it-do-futuro>

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Schmidt, F. L. , Hunter, J. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

Sunderberg, J. (2014). How LinkedIn Has Changed Talent Acquisition in the UK. *Undercover Recruiter*. <https://theundercoverrecruiter.com/linkedin-changed-recruitment-uk/>

Tyagi, A. (2012). Effective talent acquisition through e-recruitment: a study. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 302–312.

Vilelas, J. (2009). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Weill, P., & Woerner, S. L. (2013). The Future of the CIO in a Digital Economy. *MIS Quarterly Executive*, 12(2), 65-75.

Weitzel, T., Goethe, A. E., & Laumer, S. (2009). A Framework for Recruiting IT Talent: Lessons from Siemens. *MIS Quarterly Executive*, 8, 175-189.

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

ANEXOS

Anexo A – Guião da Entrevista

Recrutamento e Seleção de Profissionais da área de Tecnologia da Informação (IT)

Sou estudante do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Encontro-me a desenvolver um estudo no âmbito da dissertação sobre “Recrutamento e Seleção de Profissionais da área de Tecnologia da Informação”.

Com esta investigação pretendo conhecer as práticas de recrutamento e seleção de profissionais na área das tecnologias da informação.

A presente entrevista deverá ser respondida pelo Técnico/Responsável de recrutamento e seleção de profissionais de IT, sendo assegurada a total confidencialidade e anonimato das respostas.

Se pretender obter mais informações sobre o estudo, encontro-me disponível através dos contactos: [REDACTED] ou telemóvel [REDACTED]. Após o término do estudo, caso pretendam, os resultados poderão ser enviados.

Parte I – Práticas de Recrutamento e Seleção de profissionais na área das Tecnologias da Informação

1 – Fontes de recrutamento de profissionais de IT.

2 – Métodos de seleção de profissionais de IT.

2.1. Dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT.

Parte II – Caracterização da Organização

3 – Número total de colaboradores na organização: _____

4 – Existe uma área específica na empresa para recrutamento e seleção para funções de IT?

5 – Faz recrutamento e seleção para funções de IT para a própria empresa ou para empresas cliente?

6 – Quanto tempo pode demorar a selecionar um IT.

Parte III – Caracterização do Inquirido (Técnico/Responsável de recrutamento e seleção de profissionais de IT)

7 – Qual a função que exerce: _____

8 – Habilitações Literárias / Área de Formação: _____

9 – Há quanto tempo trabalha na organização: _____ anos

10 – Há quanto tempo exerce a função: _____ anos

Agradeço uma vez mais a sua disponibilidade e o seu contributo para a investigação

Anexo B – Grelha Vertical

Entrevistado: Sexo: Função: Habilitações literárias / Área de formação: Anos de exercício na organização: Anos de exercício da função:			
Tema	Categoria	Subcategorias	Citação do inquirido
Práticas de recrutamento e seleção de profissionais na área das tecnologias da informação	Fontes de recrutamento de profissionais de IT	LinkedIn	
		Anúncios	
		Universidades/ Politécnicos	
		Referências pessoais	
		Empresas de recrutamento e seleção	
		Candidaturas espontâneas	
		Candidaturas de outros R&S	
		Centros de emprego	
	Métodos de seleção de profissionais de IT	Análise do <i>Curriculum Vitae</i>	
		Entrevista na empresa (presencial ou remota)	
		Testes de conhecimentos específicos na empresa	
		Entrevista no cliente	
		Testes de conhecimentos específicos no cliente	
		Exercício elaborado pela empresa, em casa ou noutra local	
	Dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT	Salários/Pacotes de benefícios	
		Mercado saturado/competitivo	
		Abordagem aos profissionais de IT	
		Consultoria (falta de informação, confidencialidade, projeto, tempo, funções)	
		Escassez de talento	
		Falta de compromisso/Falta de ética	
		Processo intenso	
Caracterização da organização	Número de colaboradores	-	
	Área específica para o recrutamento e seleção de profissionais de IT	Existe	
		Não Existe	
	Recrutamento e seleção para a própria empresa e/ou para empresas cliente	Para empresas cliente	
		Para a própria empresa	
		Ambas	
	Tempo de seleção de profissionais de IT	0-15 dias	
		16-30 dias	
		> 30 dias	

Anexo C – Grelha Transversal

Tema	Categoria	Subcategorias	Unidade de contexto	Nº de respostas	Percentagem (%)	
Práticas de recrutamento e seleção de profissionais na área das tecnologias da informação	Fontes de recrutamento de profissionais de IT	LinkedIn				
		Anúncios				
		Universidades/ Politécnicos				
		Referências pessoais				
		Empresas de recrutamento e seleção				
		Candidaturas espontâneas				
		Candidaturas de outros R&S				
	Métodos de seleção de profissionais de IT	Análise do <i>Curriculum Vitae</i>				
		Entrevista na empresa (presencial ou remota)				
		Testes de conhecimentos específicos na empresa				
		Entrevista no cliente				
		Testes de conhecimentos específicos no cliente				
	Dificuldades encontradas no recrutamento e seleção de profissionais de IT	Exercício elaborado pela empresa, em casa ou noutra local				
		Salários/Pacotes de benefícios				
		Mercado saturado/competitivo				
		Abordagem aos profissionais de IT				
		Consultoria (falta de informação, confidencialidade, projeto, tempo, funções)				
		Escassez de talento				
	Caracterização da organização	Número de colaboradores	-			
			Área específica para o recrutamento e seleção de profissionais de IT	Existe		
		Recrutamento e seleção para a própria empresa e/ou para empresas cliente	Não Existe			
Para empresas cliente						
Para a própria empresa						
Tempo de seleção de profissionais de IT		Ambas				
		0-15 dias				
		16-30 dias				
			> 30 dias			