



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA ÁREA DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Ricardo José Jordão da Silva

Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador: Dr. Wander Carvalho
Co-orientador: Dr. António Calheiros

2016

Agradecimentos

A conclusão deste Projeto Final de Mestrado é resultado da intervenção de algumas pessoas que me apoiaram e contribuíram de forma tão decisiva para o seu sucesso, às quais não posso deixar de agradecer.

Em primeiro lugar, um agradecimento especial aos meus Professores António Calheiros e Wander Carvalho pela fundamental orientação no desenrolar deste projeto.

À Professora Clara Viseu, que foi incansável nas respostas a todas as questões que fui formulando ao longo da parte de investigação.

Ao conjunto de empresas que participaram neste estudo e que se disponibilizaram para responderem aos inquéritos solicitados e assim permitiram esta análise de resultados.

À minha namorada e amigos por sempre acreditaram em mim e pelas palavras de encorajamento durante a realização deste projeto.

E por último, um obrigado reforçado aos meus pais, pelo apoio e incentivo incondicional, não só durante a realização deste projeto mas também durante toda a minha formação e desenvolvimento pessoal e profissional, e a quem dedico este trabalho.

Resumo

Este projeto tem como foco as práticas de recrutamento e seleção na área das tecnologias de informação. O objetivo principal é identificar as práticas mais utilizadas em empresas na área das TI em Portugal e verificar a sua eficácia, no que se refere à retenção e ao desempenho dos contratados.

Foi adaptado e aplicado um questionário a 31 empresas de TI incubadas no Instituto Pedro Nunes (IPN) e no Taguspark – Parque de Ciência & Tecnologia. Os dados recolhidos referem-se às atividades de recrutamento e seleção do ano de 2015.

Quanto às práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, as formações e os horários flexíveis são as mais utilizadas. Concluiu-se também que os RH são valorizados nas empresas de TI. Em relação aos métodos de recrutamento e seleção, os mais utilizados são, respetivamente, as referências de colaboradores e as entrevistas respetivamente. No entanto, as parcerias com escolas/universidades e as dinâmicas de grupo mostraram ser os métodos mais eficazes no que se refere à retenção e desempenho dos contratados.

Palavras-chave: Tecnologias de Informação, Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção, Retenção e Desempenho.

Abstract

This project focuses on the recruitment and selection practices in the IT area. The main objective is to identify the most commonly practices used by IT companies in Portugal and to verify its effectiveness, regarding the retention and performance of the new employees.

A customized questionnaire was made to 31 IT companies incubated at Instituto Pedro Nunes (IPN) and Taguspark – Parque de Ciência & Tecnologia. The data collected refers to the recruitment and selection activities in the year 2015.

Training and flexible work schedule are the most used high-performance work practices. It was also concluded that HR are valued in IT companies. As for the methods of recruitment and selection the most used are, respectively, the employees references and the interviews, however, partnerships with schools/universities and focus groups proved to be the most effective methods regarding the retention and performance of new employees.

Keywords: Information Technology, Human Resources, Recruitment, Selection, Retention, Performance.

Índice

Índice de Tabelas	6
Índice de Gráficos	7
Abreviaturas	8
Introdução	9
Capítulo 1 – Revisão da Literatura	11
1.1- Gestão de Recursos Humanos e vantagem competitiva	11
1.1.1- Importância do Capital Humano	11
1.1.2- Gestão de Recursos Humanos.....	12
1.1.3- Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Elevado desempenho	13
1.2- Recrutamento e Seleção	14
1.2.1- Recrutamento	15
1.2.2 - Seleção	18
1.3 - Recrutamento e Seleção na área das TI	23
Capítulo 2 – Hipóteses de investigação.....	25
Capítulo 3 – Metodologia de investigação	27
3.1- Amostra e procedimento	27
3.2 – Instrumentos de recolha de dados.....	27
Capítulo 4 – Apresentação dos resultados	30
4.1- Caracterização da amostra	30
4.2- Teste das Hipóteses.....	31
Hipótese 1	31
Hipótese 2	36
Hipótese 3	38
Hipótese 4	41
Conclusões	42
Bibliografia	44
ANEXOS	51
Anexo I - Questionário usado no projeto de investigação	52

Índice de Tabelas

Tabela 1. Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho	46
Tabela 2. Indicador Formação.....	32
Tabela 3. Indicador Incentivos.....	33
Tabela 4. Indicador Valorização Salarial	33
Tabela 5. Indicador Participação	33
Tabela 6. Indicador Seletividade no R&S	33
Tabela 7. Indicador Recrutamento Interno	33
Tabela 8. Indicador Diferenças Salariais	38
Tabela 9. Indicador Horários Flexíveis	39
Tabela 10. Indicador Avaliação de Desempenho	39
Tabela 11. Indicador Procedimentos de Reclamação.....	39
Tabela 12. Indicador Equipas de Trabalho	35
Tabela 13. Indicador Partilha de Informações	35
Tabela 14. Indicador Segurança do Emprego	36
Tabela 15. Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho	37
Tabela 16. Taxas de retenção e respetiva média	40
Tabela 17. Correlação entre taxas de retenção e utilização dos métodos de recrutamento	41
Tabela 18. Correlação entre taxas de retenção e utilização dos métodos de seleção.	41
Tabela 19. Correlação entre Inadaptação e Mau desempenho e os métodos de recrutamento utilizados.....	42
Tabela 20. Médias de desempenho e respetiva média.....	43
Tabela 21. Correlação entre médias de desempenho e utilização dos métodos de recrutamento	43
Tabela 22. Correlação entre médias de desempenhos e utilização dos métodos de seleção	43

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Responsável pela análise de funções	31
Gráfico 2. Métodos utilizados na análise de funções	32
Gráfico 3. Métodos de recrutamento utilizados pelas empresas de TI.....	37
Gráfico 4. Métodos de recrutamento utilizados pelas empresas tradicionais.....	37
Gráfico 5. Métodos de seleção utilizados pelas empresas de TI	38
Gráfico 6. Métodos de seleção utilizados pelas empresas tradicionais.....	39
Gráfico 7. Razões de saída dos colaboradores aceites em 2015	41

Abreviaturas

R&S – Recrutamento e seleção

CH – Capital Humano

RH – Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

TI – Tecnologias de Informação

CV – *Curriculum Vitae*

AC – *Assessment Centres*

Introdução

“Contratar os melhores é a nossa tarefa mais importante” – Steve Jobs

Numa organização o Capital Humano (CH) é considerado o ativo mais valioso (Barney e Wright, 1998; Weatherly, 2003; Brock e Buckley, 2013). Weatherly (2003) define o CH como a soma conjunta dos atributos, experiência de vida, conhecimento, criatividade, energia e motivação que as pessoas dedicam ao seu trabalho. Com uma rara exceção, o CH representa, simultaneamente, o único grande potencial de capital e de responsabilidade que uma organização adquire de acordo com o seu estado de negócio. Este ativo pode ser influenciado, mas nunca completamente controlado, investido em sabedoria, ou desperdiçado impensadamente, e que ainda assim tem um enorme valor. Estas características distintivas fazem o CH único (Weatherly, 2003).

Uma boa ou má decisão de recrutamento pode mudar o destino de muitas organizações. Em anos anteriores, o recrutamento e a retenção de pessoas constituíam uma tarefa desafiadora (Brock e Buckley, 2013; Wooldridge, 2015). No entanto, tornaram-se ainda mais desafiadoras e complexas devido à recente crise económica europeia (Kroezen et al., 2015). Esta crise originou uma diminuição de colaboradores qualificados e a impossibilidade de muitas empresas conseguirem melhorar os seus recursos humanos (RH) (Kroezen et al., 2015; Wooldridge, 2015). Posto isto, uma das principais preocupações da gestão de recursos humanos (GRH) passará por atrair, recrutar e reter as pessoas certas para os lugares certos nas alturas certas (Wooldridge, 2015).

Atualmente, com um mercado muito competitivo, Florea e Badea (2013) realçam a importância da GRH para o recrutamento de pessoas cada vez mais competentes e eficazes, capazes de garantir o desenvolvimento e crescimento das empresas. As empresas na maioria das vezes não estão só preocupadas em produzir melhor, mas sim em criar alternativas de produção e produtos inovadores que vão ao encontro das necessidades do cliente e do mercado (Wooldridge, 2015). A utilização de processos de recrutamento e seleção (R&S) adequados torna-se essencial para as empresas responderem de forma rápida e eficaz a estas necessidades (Dhar, 2012; Florea e Badea, 2013). Estas estão obrigadas a prever situações de mudança que pressupõem uma alteração na posição estratégica e a estarem também conscientes da necessidade indispensável de manterem a competência profissional dos seus colaboradores a um nível elevado. Essas mudanças podem exigir às empresas um ajuste drástico dos perfis dos seus atuais colaboradores e a contratação de novos com perfis adequados (Oliveira 2010). A GRH tem então o papel fundamental de influenciar o comportamento da

empresa e as suas práticas devem estar alinhadas às estratégias organizacionais para adicionarem valor ao desempenho da mesma.

O conceito de Tecnologias de Informação (TI) é muito abrangente, portanto neste estudo adota-se o conceito mais amplo, que inclui os sistemas de informação, o uso de hardware e software, telecomunicações, automação, multimédia, usados pelas empresas para fornecer dados, informações e conhecimento (Weill, 1992). Cursos ligados à informática têm uma elevada percentagem de empregabilidade em Portugal. O Jornal de Negócios referiu em 2014 que, de acordo com as estatísticas oficiais do Ministério da Educação tratadas no estudo "Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal", cursos ligados à informática estavam no top dos cursos com maior empregabilidade.

Na área das TI tem existido um desenvolvimento cada vez mais rápido e que tem originado uma escassez de profissionais pelo que atrair, recrutar e selecionar os candidatos certos nunca foi tão importante (Weitzel et al., 2009; Dhar, 2012). A falta de profissionais de TI constitui um enorme desafio para as organizações (Schwarzkopf, 2004). Esta escassez tem estimulado a necessidade de ofertas educacionais que atendam às exigências de mudança do mercado (Hite, 2012) e de um recrutamento contínuo de novos profissionais para uma prestação de serviços eficiente e eficaz (Weitzel et al., 2009). Embora a falta de competências esteja relacionada com a atual crise económica, a procura de profissionais de TI sem dúvida que está a aumentar e as organizações encontram-se a competir por *skills* de TI raras (Weitzel et al., 2009).

Posto isto, a investigação do R&S na área das TI torna-se urgente e prioritária para que futuramente se possam implementar adequadamente os processos de R&S, e consequentemente se consigam recrutar e reter as pessoas que melhor se adequem com a identidade da organização de modo a otimizarem a produtividade da mesma. Como tal, este estudo tem como principal objetivo identificar as práticas de recrutamento e seleção mais utilizadas em empresas na área das TI em Portugal e verificar a sua eficácia.

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo serão percorridas as abordagens mais relevantes para este estudo, tais como a GRH e vantagem competitiva, o R&S como prática da GRH e, por fim, abordaremos o R&S na área das TI. O segundo capítulo é dedicado às hipóteses de investigação que serão formuladas com base na análise da Revisão da Literatura. No terceiro capítulo serão descritos o método de investigação utilizado, o processo da amostragem e os instrumentos adotados. No quarto capítulo serão apresentados os principais resultados do estudo, recorrendo à análise descritiva e inferencial. Por último, serão expostas as principais conclusões e limitações do estudo realizado, disponibilizando um conjunto de recomendações para futuros trabalhos de investigação relacionados com a natureza da temática estudada.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

Este capítulo está dividido em 3 subcapítulos: a GRH e vantagem competitiva, o processo de R&S como prática da GRH e por fim o R&S na área das TI. No primeiro subcapítulo aborda-se a importância do CH nas empresas, a contribuição da GRH para a vantagem competitiva e analisam-se as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho. De seguida, caracterizar-se-á o processo de R&S em geral distinguindo e descrevendo cada um dos processos. Por último, abordar-se-á o R&S nas TI, contribuindo assim para a clarificação e desenvolvimento desta área de investigação.

1.1- Gestão de Recursos Humanos e vantagem competitiva

Barney (1991) e Weatherly (2003) enumeraram as principais fontes que podem proporcionar vantagem competitiva:

- Capital Humano: as *skills*, o senso e a inteligência dos colaboradores da empresa;
- Capital Físico: instalações, materiais e finanças da empresa;
- Capital Organizacional: estrutura, planeamento, controlo, coordenação e sistemas de RH da empresa.

O princípio central da teoria do CH é que o conhecimento, a experiência e a competência dos colaboradores fornecem uma fonte de vantagem competitiva para as empresas através do aumento da produtividade (Barney, 1991; Wang et al., 2014). Sendo o CH considerada a principal fonte de vantagem competitiva (Barney e Wright, 1998; Weatherly, 2003), algumas das principais preocupações das empresas passam pelo bem-estar dos colaboradores, um bom ambiente de trabalho, formações específicas que aumentem o nível de conhecimento e desenvolvam o potencial dos RH das organizações (Teixeira, 1999).

1.1.1- Importância do Capital Humano

Barney e Wright (1998) mencionam que na maioria dos relatórios das organizações, estas afirmam que os seus colaboradores são o ativo mais importante porque contribuem para o seu crescimento e sucesso. É o talento e a experiência das pessoas, através da

criação de produtos e serviços, que atraem os clientes para uma determinada empresa. Essas pessoas são cada vez mais escassas, valiosas, difíceis de imitar e difíceis de substituir (Brock e Buckley, 2013). As organizações possuem uma visão cada vez mais abrangente dos papéis e contributos que as pessoas podem dar e por isso investem na educação e formação dos seus colaboradores (Oliveira, 2010)

Embora o CH seja considerado o ativo mais importante para alcançar a vantagem competitiva, muitas decisões organizacionais sugerem o contrário, isto é, uma baixa prioridade relativamente aos seus colaboradores (Barney e Wright, 1998). Por exemplo, quando as organizações exigem o corte de custos, centram-se no desinvestimento no pessoal da empresa, por associação ao processo de formação, salários e número de colaboradores (Barney e Wright, 1998). Dado que a guerra de talentos é bem real e relevante para as organizações, é fundamental que estas e os seus investidores reconheçam o valor dos seus colaboradores (Rynes et al., 2002). Muitas vezes, as organizações não percebem o valor de um colaborador até que este deixe a organização e ainda assim é difícil para ela compreender por completo o valor do que foi perdido (Brock e Buckley, 2013).

1.1.2- Gestão de Recursos Humanos

Wright e McMahan (1992) definem a GRH como um conjunto de práticas com o objetivo de potencializar o CH permitindo à empresa atingir os seus objetivos. Nos últimos anos, a GRH tem vindo a adquirir uma crescente importância nas organizações no sentido de as ajudar e contribuir para melhorar o desempenho organizacional e a capacidade para atrair e reter pessoas com as competências necessárias aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de R&S mais adequados, incentivos e do desenvolvimento de competências (António, 2014).

A cada colaborador deve ser dada importância no que diz respeito às suas aspirações pessoais e profissionais. É importante que a GRH desenvolva estratégias inovadoras de modo a encorajar os colaboradores a apresentarem novas ideias e soluções na conceção de produtos e serviços Anjali e Anand (2015). A GRH deve fazer um esforço deliberado para implementar e premiar novas ideias que possam contribuir de forma significativa para o negócio. Num trabalho intelectualmente estimulante, os colaboradores estão mais satisfeitos e a sua vontade de continuar na organização aumentará, podendo desta forma a organização manter os seus ativos humanos e crescer devido à dedicação dos seus colaboradores (Dockel et al., 2006; Anjali e Anand, 2015).

Há um crescente número de evidências que mostram uma ligação entre a GRH e o desempenho de uma organização (Batt, 2002; Lengnick-Hall et al., 2009). Esta ligação baseia-se em dois argumentos: o primeiro é que a implementação eficaz das práticas de GRH oferece uma das bases mais fortes para a vantagem competitiva (Barney, 1991), e o segundo argumento é que a implantação eficaz das práticas de GRH depende da aplicação de uma combinação distinta de práticas, como os sistemas de gestão dos RH (Becker e Huselid, 1998). Quaisquer práticas da GRH que possam melhorar a capacidade de uma organização para obter e reter os melhores talentos irá reforçar a relação entre as práticas da GRH e o desempenho organizacional (Ferris et al., 2002).

1.1.3- Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Elevado desempenho

Uma forma de influenciar a produtividade e desempenho dos colaboradores é através da adoção de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, que assumem um papel importante no desempenho das empresas dado que promovem um maior envolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente favorecem o seu comprometimento com os objetivos da organização (Mota, 2014).

As práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho são um conjunto de práticas de RH específicas e desenvolvidas durante a década de 1990 (Combs et al., 2006) e têm como objetivo desenvolver ou influenciar os comportamentos dos colaboradores de modo a que possam contribuir para os objetivos estratégicos da empresa (Allen e Wright, 2006). Estas práticas incluem, por exemplo, a compensação variável, formação, participação dos colaboradores na tomada de decisões, seletividade no R&S e horários de trabalho flexíveis (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998) que podem aumentar os conhecimentos, *skills* e capacidades dos colaboradores. Situações essas que levam a uma melhoria do desempenho organizacional (Becker e Huselid, 1998; Delery e Shaw, 2001; Macky e Boichall, 2007). O resultado destas práticas faz com que os colaboradores se sintam valorizados e tenham uma maior motivação no trabalho, uma menor rotatividade, uma maior produtividade e uma melhor tomada de decisões (Becker et al., 1997). Também as práticas como a segurança do emprego, horários de trabalho flexíveis, procedimentos de queixas e altas remunerações podem aumentar a motivação e conseqüentemente o comprometimento dos colaboradores (Pfeffer, 1998; Youndt et al., 1996).

A par do poder de influência destas práticas no aumento do desempenho e motivação dos colaboradores, Evans e Davis (2005) argumentam que o efeito é favorecido pelo seu

impacto nas estruturas sociais internas das organizações. Por exemplo, práticas como o trabalho em equipa e projetos de trabalho flexíveis conectam pessoas que normalmente não interagem entre si, o que facilita a partilha de informações e a troca de recursos. Além disso, as práticas como a formação, remuneração e seletividade de pessoas aumentam as normas de reciprocidade ajudando a selecionar e a reter as pessoas com maior probabilidade de desenvolver tais normas. À medida que as práticas vão sendo fortalecidas, a atração, motivação, desenvolvimento e retenção de talentos aumentará, o que é fundamental na continuação do sucesso da organização (Marinho, 2012).

1.2- Recrutamento e Seleção

O recrutamento é definido como um processo ou um conjunto de métodos com o principal objetivo de atrair o maior número de candidatos potencialmente qualificados e competentes para desempenhar uma determinada função dentro de uma organização (Rego et al., 2015). A seleção é definida como um processo na qual a organização utiliza instrumentos específicos com o objetivo de identificar os candidatos que possuam as competências, conhecimentos, *skills*, capacidades e outros fatores importantes, tais como personalidade, para ter sucesso dentro da organização e na respetiva função (Brock e Buckley, 2013).

Os recrutadores são fundamentais no processo de R&S. Desempenham um papel importante na comunicação direta de informações com os candidatos (Dhar, 2012) e, por isso, devem ser gentis, competentes, informativos e confiáveis. As pessoas que classificaram os recrutadores com estas características, também classificaram o início de trabalho como sendo mais atraente e expressaram uma maior probabilidade de aceitar a oferta de emprego (Breaugh, 2013). A organização deve garantir que os recrutadores são pessoas que representam as competências essenciais da organização.

As ações de R&S das empresas são suscetíveis de serem mais eficazes quando uma organização enfatiza a informação, fornece detalhes sobre o trabalho e a organização, seleciona e dá formação aos candidatos, trata-os com justiça e respeito, utiliza procedimentos relacionados com o trabalho e explica a finalidade do processo de seleção, articula a imagem de marca do empregador certo, e, finalmente, cria uma campanha de recrutamento unificada, consistente e coerente (Ployhart, 2006). Os novos colaboradores também avaliam a organização, assim como esta avalia os colaboradores. Assim, a manutenção de uma boa imagem pública é essencial (Cable e Turban, 2003; Brock e Buckley, 2013). A boa imagem permite às organizações diferenciarem-se entre

os candidatos, mesmo quando estas não possam competir em termos de localização ou salários (Ployhart, 2006).

1.2.1- Recrutamento

Uma organização tem a necessidade de recrutar alguém aquando da saída de um colaborador, uma mudança ou a necessidade de preencher um novo posto de trabalho (Peretti, 2007). O recrutamento representa o primeiro contato entre a organização e os candidatos ao posto de trabalho. O primeiro passo na definição de um processo de recrutamento passa pela análise da função. Correia (2005) define a análise de funções como um conjunto de métodos utilizados para descrever a função em relação a tarefas e conteúdos das atividades e definir o perfil pretendido do sujeito, de forma a existir um adequado desempenho na função. A análise de funções implica recolher informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente de uma função, determinar os padrões a alcançar e as atividades específicas a desempenhar (Rego et al., 2015).

Quanto ao recrutamento, este pode ser externo ou interno. O recrutamento externo surge quando há necessidade de identificar possíveis candidatos no mercado externo, ou seja, fora da organização (Ferreira et al., 2015; Rego et al. 2015). A vantagem deste tipo de recrutamento é que muitas pessoas com talento podem ser facilmente alcançadas de forma rápida. Por outro lado, o recrutamento interno surge quando a organização procura um leque de candidatos internos à organização que poderão preencher uma nova oferta de emprego. Este tipo de recrutamento normalmente ocorre em casos de transferência interna ou promoção (Rego et al., 2015). A mudança interna de um colaborador atual para um trabalho de nível superior, um trabalho num departamento diferente, ou mesmo para um local diferente, aumenta a probabilidade de esses serem bem-sucedidos e permanecerem na organização (Cooper, 2004). As principais vantagens deste método são a redução de custos, melhoria na motivação dos colaboradores, a rapidez no processo e a diminuição do risco de erro, sobretudo pelos aspetos de cultura, integração e socialização organizacional (Ferreira et al., 2015).

1.2.1.2- Métodos de Recrutamento

Nesta secção apresentam-se os métodos de recrutamento mais utilizados pelas empresas. Ao longo dos anos, os métodos de recrutamento sofreram algumas alterações. No passado, as organizações apenas recrutavam em universidades/escolas,

utilizavam anúncios impressos, referências profissionais, centros de emprego e empresas de recrutamento de forma a chegarem aos candidatos com a ideia de que quanto maior fosse o número de candidatos, mais seletivo se poderia ser (Florea e Badea, 2013). Atualmente existe uma maior preocupação com a filtração dos candidatos e são utilizados novos métodos como os websites organizacionais, os portais de emprego e as redes sociais (Matosinhos, 2012).

1.2.1.2.1- Anúncios impressos

Os anúncios impressos pretendem criar visibilidade e gerar a atenção de potenciais candidatos que correspondam ao recrutamento mas pertencem a práticas de recrutamento de baixa informação (Born e Taris, 2010). Estes anúncios devem conter uma breve descrição da empresa, da função a preencher, do perfil do candidato e ainda um contacto para a submissão da candidatura (Florea e Badea, 2013). São cada vez menos utilizados (Born e Taris, 2010) e têm-se mostrado menos eficazes do que o recurso aos anúncios online (Florea e Badea, 2013)

1.2.1.2.2- Parcerias com escolas/universidades

As organizações podem estabelecer parcerias com universidades e escolas com o intuito de recrutar candidatos de grande potencial. As universidades são a melhor fonte para encontrar jovens profissionais (Weerakoon, 2016). Collins e Stevens (2002) argumentam que as parcerias com universidades e escolas criam uma imagem de marca positiva sobre a organização. Matosinhos (2012) acrescenta ainda que a reduzida experiência torna estes jovens profissionais contratações de custo mais baixo. Nestas parcerias é muito comum as empresas solicitarem listagens de alunos finalistas para estágios ou empregos. Por outro lado, as associações de estudantes ou até mesmo as próprias instituições promovem o envio de listagens dos finalistas com as suas informações (António, 2014).

1.2.1.2.3- Portais de emprego

São plataformas de emprego online constituídas por bases de dados com ofertas de emprego que ajudam os candidatos a encontrar emprego. Em simultâneo, estes portais ajudam as organizações a procurar os candidatos ideais, na qual podem submeter as suas ofertas de emprego, por vezes com alguns custos. Este método tem grandes vantagens como o acesso rápido e gratuito para os utilizadores e ainda o acesso a grande diversidade de ofertas de emprego (Ferreira et al., 2015).

1.2.1.2.4- Redes sociais

As estratégias de recrutamento tradicionais deram lugar a uma evolução e inovação das tendências de recrutamento, como a utilização das redes sociais (Florea e Badea, 2013). As redes sociais são serviços baseados na internet que possibilitam aos utilizadores construir um perfil público através das ferramentas oferecidas e que tornam possível a interação entre utilizadores e organizações, que partilham interesses, recursos e informações (Boyd e Ellison 2007). Estudos efetuados por Gomes (2011) e Sunderberg (2014) referem que as redes sociais preferencialmente utilizadas são o Facebook, LinkedIn e Twitter. As principais vantagens da utilização destas redes são a redução de custos, a rapidez do processo, a facilidade de pesquisa e acesso à informação e o elevado número de utilizadores registados. Um perfil online submete-se a uma observação crítica por todos e portanto, tende a ser mais confiável do que um *Curriculum Vitae* (CV) (Rajan, 2015). Além disso, organizações podem promover o emprego aos seus candidatos alvo através da filtragem de dados de perfis nas redes sociais. As organizações têm utilizado as redes sociais para a criação do seu perfil e a ligação com o cliente. Oitenta e três por cento das organizações já utilizam as redes sociais como parte integrante do seu processo de recrutamento (Sunderberg, 2014).

1.2.1.2.5- Referências profissionais

Algumas empresas preferem atrair candidatos através de referências dos seus próprios colaboradores ou gestores. A principal vantagem é a poupança de tempo (Matosinhos, 2012). Esta medida pode ainda ser reforçada com prémios ao colaborador ou gestor se esse candidato vier a ter um ótimo desempenho (Ferreira et al., 2015). Outras vantagens são os baixos custos, a redução de incertezas sobre o candidato em fase de contratação e garantir contratações de alta qualidade (Feldman e Klass, 2002).

1.2.1.2.6- Website Organizacional

O website organizacional consiste na divulgação de vários anúncios de emprego no website da própria empresa. O website é uma fonte de recrutamento rápida e barata e pode ser muito eficiente para a retenção de colaboradores a longo prazo na organização. Tem sido demonstrado que, se os candidatos submeterem o currículo online por conta própria, eles são tentados a ficar mais tempo como colaboradores do que através de outras formas de recrutamento (Florea e Badea, 2013). Este método, apesar de eficaz, pode ser insuficiente para empresas pouco conhecidas ou que têm um tráfego de acesso ao seu website muito limitado (Florea e Badea, 2013). As organizações devem garantir que os websites para o recrutamento são esteticamente agradáveis, fáceis de usar e fornecem o conteúdo adequado para a sua finalidade (Ployhart, 2006).

1.2.1.2.7- Centros de Emprego

Os Centros de Emprego são uma ótima alternativa no acesso à mão de obra pouco qualificada. Os potenciais interessados poderão encontrar um conjunto de ofertas de emprego disponibilizadas no local ou online onde visam encontrar um conjunto de oportunidades. Para além disso, estes centros disponibilizam uma modalidade de atendimento personalizado e aconselhamento de carreira (Ferreira et al., 2015). Os centros de emprego públicos apresentam como principal vantagem a prestação gratuita do serviço de R&S para o empregador (Matosinhos 2012).

1.2.1.2.8- Empresas de Recrutamento

São empresas do setor privado dedicadas ao ramo de R&S, consultoria, trabalho temporário e procura de executivos. As empresas de recrutamento oferecem um conjunto de serviços às entidades empregadoras e indivíduos que andem à procura de emprego ou novas oportunidades de emprego (Ferreira et al., 2015). No caso dos serviços prestados às empresas, as agências de emprego são responsáveis por fazer o recrutamento e a seleção de candidatos de acordo com o perfil solicitado pelas empresas contratantes. É uma das técnicas mais caras de recrutamento (Ferreira et al., 2015).

1.2.2 - Seleção

O objetivo principal da seleção é a previsão do desempenho de trabalho individual dos candidatos (Heine et al., 2016). A base para a seleção de candidatos é a identificação de conhecimentos, competências, capacidades, e outras características de personalidade que são necessárias para ter um alto desempenho no trabalho (Salgado et al., 2001). Para selecionar os candidatos de acordo com as características individuais específicas, são aplicados diferentes métodos de seleção de acordo com o perfil procurado.

As organizações precisam de selecionar indivíduos que possam aprender continuamente, melhorar rapidamente com a prática, antecipar o futuro, comunicar eficazmente as necessidades, os problemas e os objetivos, e que sejam adaptáveis, flexíveis e personalizáveis (Brock e Buckley, 2013). Por outro lado, na seleção de indivíduos num momento em que há uma escassez de candidatos altamente qualificados, outra opção passa por contratar as competências fundamentais básicas e proporcionar educação e formação relacionadas com as suas funções (Kontzer e Chabrow, 2005).

1.2.2.1- Métodos de Seleção

Nesta secção apresentam-se os métodos de seleção mais utilizados pelas empresas. Através deles pretende-se selecionar de entre os vários candidatos, aqueles que terão as características mais adequadas para o bom desempenho da função (Rego et al., 2015).

1.2.2.1.1- Análise do *Curriculum Vitae*

A análise do CV é utilizada por grande parte das organizações públicas e privadas e contém informação detalhada sobre o candidato: habilitações escolares, experiência profissional, competências, capacidades, entre outros (Ferreira et al., 2015). Este método não implica a presença do candidato e permite ter uma ideia do mesmo. Para facilitar a análise do CV deve-se preparar uma tabela para analisar os pontos fortes e fracos do candidato, e quais interessam à organização (Matosinhos 2012). Este método tem como vantagem a pré-análise antes do contacto com o candidato, ao permitir a filtragem dos candidatos que não cumprem os requisitos mínimos (Rego et al., 2015): Na análise do CV, a idade, os anos de educação, os anos de experiência, e os interesses apresentam índices muito baixos de validade preditiva, ou seja, são irrelevantes para a função a desempenhar (Schmidt e Hunter, 1998). A avaliação de dados biográficos tem uma validade preditiva alta (Schmidt e Hunter, 1998) e pode ser útil para a empresa conhecer o passado do colaborador e prevenir situações de *turnover* e absentismo (Matosinhos, 2012).

1.2.2.1.2- Referências Profissionais

As referências profissionais consistem em pedir informações a profissionais (antigos colegas de trabalho, chefias, professores) que conviveram anteriormente com o candidato para comprovar as suas competências profissionais apresentadas ou para se saber qual a opinião ou juízo que fazem da pessoa (Rego et al., 2015). São inúmeras as organizações que utilizam as referências para tomarem a decisão final acerca dos candidatos. Este método de seleção complementa a informação apresentada à análise do CV e a outras metodologias (Matosinhos (2012). Por exemplo, no LinkedIn, existem as opções “*endorsements*” e “*recommendations*”, fundamentais para a notoriedade do perfil. Este método tem uma validade preditiva alta (Schmidt e Hunter, 1998; Sackett e Lievens, 2008).

1.2.2.1.3- Dinâmicas de grupo

Consistem num conjunto de testes para analisar o comportamento do candidato em grupo, com o objetivo de avaliar se este é ou não capaz de trabalhar em grupo

(Chiavenato, 2006). As dinâmicas de grupo devem de ser realizadas de forma a desinibirem os candidatos, aprofundarem o conhecimento entre os membros do grupo e estimularem a criatividade. A principal finalidade é despertar nos candidatos a consciência dos problemas reais, onde em grupo terão que ter a responsabilidade de os enfrentar e procurar uma solução (Ferreira et al., 2015). Através da promoção de discussões para resolver um problema proposto é possível estabelecer evidências de validade de conteúdo e avaliar um conjunto de competências como a capacidade de comunicação, resolução de problemas, liderança e relacionamento interpessoal (Ferreira et al., 2015). As principais vantagens são os custos reduzidos em relação a outros métodos e a oportunidade de se poder observar uma grande quantidade de interações sobre um tópico num período reduzido de tempo (Krueger, 1994; Morgan, 1997). Este método tem uma validade preditiva alta (Krueger, 1994; Morgan, 1997).

1.2.2.1.4- Grafologia

A Grafologia é o estudo da escrita à mão para verificar, alegadamente, características de personalidade e assim prever o desempenho dos candidatos e o seu grau de ajustamento à empresa (Rego et al., 2015). Através de um exame grafológico à escrita do candidato, é possível avaliar as características da caligrafia do candidato, como a inclinação do texto, a altura e a forma das letras (Rego et al., 2015). Segundo Robertson e Smith (2001) e Sackett e Lievens (2007), a grafologia é um método de seleção particularmente pouco utilizado, além de lhe ser apontada uma validade preditiva muito baixa.

1.2.2.1.5- Entrevista

A entrevista é um método de comunicação que resulta da interação entre o candidato e um ou mais entrevistadores. Segundo Chiavenato (2006), a entrevista é o método de seleção mais utilizado pelas empresas pois pode ser aplicada a qualquer função e a mais conhecida universalmente (Peretti, 2007). A entrevista é a técnica que mais influência a decisão final a respeito dos candidatos (Ferreira et al., 2015). Num ambiente de uma entrevista é essencial uma enorme tranquilidade revelada pelo entrevistador. Este deve ser capaz de gerir um ambiente agradável e favorável a um diálogo aberto que proporcione confiança ao entrevistado. Um outro possível procedimento é a entrevista por telefone que tem como vantagens a quebra de barreiras físicas, a facilidade de comunicação e redução de tempo. Por outro lado, o entrevistador não consegue avaliar os comportamentos não-verbais (Rego et al., 2015). Este método tem uma validade preditiva alta (Schmidt e Hunter, 1998).

1.2.2.1.6- Testes de competências

Os testes de competências são instrumentos para avaliar objetivamente as competências detidas pelo candidato (Chiavenato, 2006). Estes testes são estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função e que as organizações consideram necessárias testar (António, 2014). O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização e por isso deve ser a característica mais importante a ser medida (Rego et al., 2015). Este método tem uma validade preditiva alta (Schmidt e Hunter, 1998).

1.2.2.1.8- Testes de personalidade

Os testes de personalidade consistem na elaboração de testes, como observações, provas comportamentais, avaliações em pares, provas projetivas e questionários ou inventários de personalidade, com a finalidade de medir características pessoais e emocionais do candidato (Ferreira et al., 2014). Com estes testes pretende-se encontrar as características de personalidade que são mais adequadas para o perfil da função correspondente. As características mais procuradas nas pessoas costumam ser a disciplina, organização, proactividade e orientação para os resultados (Peretti, 2007). Estes testes têm uma validade preditiva alta (Sackett e Lievens, 2008).

1.2.2.1.9- *Assessment centres* (AC)

Os AC consistem num conjunto de técnicas que avaliam a adequação de um candidato a uma função de forma muito detalhada (Rego et al., 2015). Técnicas essas que colocam os candidatos numa situação simulada de trabalho, com o objetivo de se observar e avaliar o comportamento dos mesmos por avaliadores competentes com recurso a métodos padronizados e validados, durante um período que pode ir de um a três dias (Rego et al., 2015). As principais vantagens dos AC são a disparidade de instrumentos de avaliação, a utilização de simulações que refletem as tarefas por função a desempenhar, a standardização dos procedimentos (o que facilita a comparação dos candidatos) e o contributo para a autocompreensão e formação dos indivíduos (Rego et al., 2015). Segundo Robertson e Smith (2001), o facto de este método necessitar de muitos recursos materiais e humanos pode ser considerado um entrave à sua utilização. Este método tem uma validade preditiva alta (Sackett e Lievens, 2008).

1.2.2.1.10- Testes de conhecimentos

Os testes de conhecimentos são instrumentos que servem para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido

(Rego et al., 2015). Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais (noções de contabilidade, de informática, de vendas, de tecnologia, de produção, etc.) (Chiavenato (2006). Exemplos de testes segundo Rego et al. (2015) são: testes de conhecimentos de línguas, de contabilidade e de informática. Estes testes têm uma validade preditiva alta (Sackett e Lievens, 2008).

1.2.2.1.11- Testes psicotécnicos

Os testes psicotécnicos são um conjunto de exercícios que servem para medir e avaliar aspetos importantes para o desempenho da função, como o desenvolvimento mental, *skills* e conhecimentos, isto é, são instrumentos que medem as aptidões individuais para se conhecer melhor as pessoas. Constituem uma medida objetiva e *standard* de amostras do comportamento humano e são examinadas sob condições padronizadas e comparadas com padrões baseados em pesquisas estatísticas (Ferreira et al., 2015). As principais vantagens são a confirmação dos conhecimentos e competências que constituem os candidatos (Matosinhos, 2012). Estes testes têm uma validade preditiva alta (Sackett e Lievens, 2008).

1.2.2.1.12- Testes de capacidade cognitiva

Os testes de capacidade cognitiva consistem num conjunto de exercícios que podem medir aptidões, destrezas ou capacidades como o raciocínio indutivo, a fluidez verbal, a capacidade numérica, a atenção, a percepção e a memória (Rego et al., 2015). Os candidatos que mostram maior cotação nesta capacidade têm maior hipótese de resolverem os problemas corretamente, tomarem decisões mais rápidas e corretas e, de adquirirem mais conhecimentos (Rego et al., 2015). Estes testes têm uma validade preditiva muito alta, ou seja, têm um peso determinante para o sucesso da função a desempenhar (Sackett e Lievens, 2008).

1.2.2.1.13- Work Samples

Work samples são avaliações que simulam um conjunto de tarefas ou exercícios idênticos aos realizados no trabalho (Ployhart, 2006). Ao invés de ser designado a avaliação de um único constructo subjacente, estas avaliações são realizadas para que existam grandes validades de conteúdo, avaliando assim competências necessárias nas tarefas para um desempenho bem-sucedido no trabalho. Acredita-se que este método é uma das melhores maneiras de se alcançar simultaneamente a validade e diversidade (Ployhart, 2006). Este método tem uma validade preditiva muito alta (Schmidt e Hunter, 1998).

1.3 - Recrutamento e Seleção na área das TI

A área das TI exige que os colaboradores de TI consigam aprender, gerir e oferecer apoio a sistemas e processos complexos de TI (Bhagwatwar et al., 2015). Assim, a necessidade de serviços de TI de alta qualidade requer que as organizações contratem os melhores colaboradores de TI com um conjunto único de skills para gerirem a dinâmica das infraestruturas de TI, funções e capacidades (Ang et al., 2002; Weill e Woerner, 2013). Isto implica uma importante escolha dos métodos de R&S e, como tal, os responsáveis pela área de R&S devem considerar a falta de um conjunto de *skills* necessárias na empresa, bem como o prazo em que uma vaga precisa de ser preenchida e os custos do recrutamento (Weitzel et al., 2009). Por exemplo, em alguns casos, uma empresa pode exigir uma pessoa altamente qualificada e com uma *skill* muito específica para preencher uma vaga o que pode levar a um maior tempo. Noutros casos, uma organização pode utilizar uma parceria com uma universidade para aceder a grande número de pessoas com menos *skills* mas com custos reduzidos e a curto prazo (Weitzel et al., 2009).

A *skill* mais relevante na área das TI é a programação (Hawk et al., 2012; Hite, 2012; Gokuladas, 2014). Muitas das empresas quando contratam profissionais de TI, têm como foco as *hard skills* necessárias para realizar o trabalho, assim como os anos de experiência em programação Java (Joseph et al., 2010; Hawk et al., 2012; Hite, 2012). A competência em linguagens de programação melhora o desempenho dos engenheiros de serviços de software nos seus processos de aprendizagem inicial, independentemente do ramo da engenharia, podendo-se concluir que esta competência é indispensável para o sucesso num ambiente profissional (Gokuladas, 2014). Outras *skills* relevantes que as empresas de TI procuram muito nos candidatos são: SQL, JAVA, C++, UNIX, Linux, HTML/DHTML (Hite, 2012), análise de sistemas, teste de sistemas e desktop suporte/helpdesk (Hawk et al., 2012).

No entanto, nos dias de hoje, existe uma consciência crescente de que apenas as *hard skills* são insuficientes para o sucesso nas TI, particularmente num local de trabalho dinâmico, distribuído e complexo. Os profissionais de TI devem adquirir um conjunto mais alargado de competências, que promovem boas relações num ambiente profissional e melhoram o desempenho profissional, as *soft skills* (Enns et al., 2006).

Os desafios da atração e recrutamento de talentos de TI mudaram (Weitzel et al., 2009). Atrair e recrutar esses talentos nunca foi tão importante devido à escassez de profissionais de TI qualificados que tem sido uma das principais áreas de preocupação das empresas, levando-as à contratação de candidatos disponíveis a qualquer custo

(Dhar, 2012). Uma pesquisa realizada pela revista “Computerworld Forecast 2016” revelou uma previsão das 10 *skills* que as empresas mais planeiam contratar em 2016: IT architecture; Programming/application development; Project management ; Big data; Business - intelligence/analytics; Help desk/technical support; Database administration; Security/compliance/ governance; Cloud/SaaS e Web development. Como mostra a previsão, as oportunidades permanecem firmes para os profissionais de TI, levando-os a estarem mais exigentes do que nunca, obrigando as organizações a responderem com estratégias desenvolvidas para se posicionarem nos lugares desejados desses candidatos (Weitzel et al., 2009).

Pratt (2015) menciona que as empresas de TI irão precisar de novas estratégias para recrutarem os melhores candidatos e reterem os seus melhores colaboradores que podem receber novas propostas por parte de outras empresas. Uma estratégia poderá passar pela compreensão das necessidades e exigências de cada colaborador. Anjali e Anand (2015) afirmam que os profissionais de TI têm as suas próprias escolhas de trabalho. Um grupo de colaboradores pode continuar a trabalhar de forma feliz desde que recebam um bom salário, enquanto outros estão felizes com respeito ao equilíbrio entre a vida e trabalho ou um bom ambiente de trabalho.

Capítulo 2 – Hipóteses de investigação

Este trabalho de investigação assenta em 4 hipóteses que foram formuladas com base na análise da Revisão da Literatura e que agora se passarão a expor.

Hipótese 1: As empresas portuguesas de TI valorizam os RH.

Na génese deste trabalho está a crença de que os RH são o ativo ou capital mais valioso para uma organização. Na revisão da literatura feita foi possível verificar que vários autores postulam essa ideia, nomeadamente (Barney e Wright, 1998; Weatherly, 2003; Brock e Buckley, 2013). Como tal, no estudo desta hipótese pretendemos testar se as empresas portuguesas de TI valorizam os RH, através da adoção de 13 práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho mencionadas por Combs et al. (2006), sobre a qual existe algum consenso entre os investigadores (Combs et al. 2006).

Hipótese 2: As empresas de TI aplicam processos de recrutamento e seleção diferentes dos das empresas tradicionais.

Na revisão da literatura deste estudo foi possível verificar que na área das TI uma das principais preocupações das empresas são os seus processos de R&S devido ao crescimento e desenvolvimento desta área, o aumento da escassez de profissionais e a procura de *skills* de TI raras (Weitzel et al., 2009 e Dhar, 2012). As empresas têm de adequar os seus processos de R&S a estas situações, o que no leva a acreditar que existem diferenças em relação aos processos de R&S utilizados nas empresas tradicionais. Como tal, pretendemos testar a utilização dos processos de R&S aplicados pelas empresas de TI e analisar as diferenças para as empresas tradicionais. Para a análise dos processos de R&S nas empresas de tradicionais é utilizado o próprio estudo de Correia (2005).

Hipótese 3: A retenção das pessoas nas empresas de TI está relacionada com os processos de recrutamento e seleção.

Hipótese 4: O desempenho das pessoas nas empresas de TI está relacionado com os processos de recrutamento e seleção.

Na revisão de literatura deste estudo foi possível verificar que o recrutamento e a retenção de pessoas qualificadas são tarefas cada vez mais desafiantes e complexas devido à recente crise económica (Wooldridge, 2015; Kroezen et al., 2015). Como tal, torna-se essencial testar a correlação entre os processos de R&S e a retenção e desempenho dos colaboradores na área das TI e assim perceber quais os processos mais adequados.

Capítulo 3 – Metodologia de investigação

Na metodologia de investigação adotada é feita uma caracterização da amostra e do respetivo procedimento e, de seguida são apresentados os instrumentos utilizados para a recolha de dados.

3.1- Amostra e procedimento

Na amostra deste estudo fazem parte empresas do sector das TI das incubadoras Instituto Pedro Nunes (IPN) e Taguspark – Parque de Ciência & Tecnologia. A escolha destas duas incubadoras é uma mais-valia para o projeto. As respetivas empresas encontram-se em diferentes fases de desenvolvimento e têm um grande potencial para serem grandes empresas. Na TagusPark, um dos maiores parques tecnológicos do país, nasceram empresas de grande potencial e presença no mercado. De destacar o aparecimento da TalkDesk, a Digisfera, a AlertaEmprego - a maior plataforma de anúncios online a atuar em Portugal e a Miniclip Portugal - filial da empresa Britânica que atingiu o sucesso devido à descentralização para Portugal da criação dos jogos online. Esta incubadora contém neste momento 87 empresas e 24 start-ups. Na IPN Incubadora nasceram empresas como a Critical Software, a Crioestaminal ou a Active Space Technologies e foi considerada a melhor incubadora do mundo em 2014 no concurso mundial “Best Science Based Incubator”, que anteriormente, em 2009, já tinha sido considerada a segunda melhor durante uma conferência internacional organizada pelo “The Technopolicy Network”. Esta incubadora contém 36 empresas incubadas fisicamente e 66 empresas virtualmente.

Foram enviados emails com os links dos inquéritos a 205 empresas de TI das respetivas incubadoras, explicitando o objetivo do estudo para que estas pudessem reencaminhar aos responsáveis pela área de R&S de cada empresa, garantindo o anonimato.

3.2 – Instrumentos de recolha de dados

Para recolher informação relativa às hipóteses foi construído um questionário com os temas abordados nas hipóteses de investigação.

Inicialmente são recolhidos os dados referentes à Análise de Funções, quais os responsáveis e os métodos utilizados. Para a definição dos responsáveis são utilizadas as seguintes opções: técnico da área de R&S; chefia imediata; empresa do exterior

especializada e o técnico da área de R&S em colaboração com a chefia imediata. Para a definição dos respetivos métodos são utilizadas as seguintes opções: entrevista com a chefia imediata; entrevista com o colaborador/executante; observação; técnico da área de R&S em colaboração com a chefia imediata e empresa do exterior especializada. Estas opções foram retirados do estudo de Correia (2005).

Tabela 1. Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho

1	Os colaboradores recebem formação que melhora o seu desempenho no trabalho.
2	Os colaboradores recebem um pagamento adicional ou aumento de salário como resultado do seu desempenho no trabalho.
3	As compensações dos colaboradores estão acima da média do mercado para funções semelhantes.
4	Os colaboradores têm a oportunidade de estarem envolvidos na tomada de decisões sobre assuntos importantes da empresa.
5	A empresa é exigente no seu processo de Recrutamento e Seleção.
6	Os colaboradores têm oportunidades de progressão na carreira dentro da empresa através de promoções por mérito, recrutamento interno ou pelo preenchimento de cargos disponíveis.
7	As diferenças salariais na empresa são reduzidas.
8	Os colaboradores têm flexibilidade no seu horário.
9	O desempenho dos colaboradores no trabalho é formalmente avaliado com critérios de avaliação de desempenho claros e justos.
10	Na empresa existem procedimentos formais de resolução de conflitos ou reclamações para os colaboradores.
11	As equipas de trabalho têm liberdade para definirem os seus objetivos.
12	Os colaboradores são constantemente informados sobre o desempenho da empresa, os seus concorrentes e as tendências de mercado.
13	Os colaboradores têm um vínculo estável à empresa.

Fonte: (Macky e Bochall, 2007; Pittino et al. 2016)

Uma das formas de valorizar os RH é através da utilização das chamadas práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho mencionadas por Becker e Gerhart (1996) e Combs et al. (2006). Como tal, são inseridos no questionário 13 questões retiradas dos artigos Macky e Bochall (2007) e Pittino et al. (2016) (ver tabela 1), onde para a extração destes dados é utilizada uma escala Likert de acordo com a concordância dos inquiridos, cujas respostas estão classificadas de 1 a 5, onde 1-

Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Não Concordo nem Discordo, 4-Concordo e 5-Concordo Totalmente.

Para a análise da hipótese 2, são inseridos no questionário os métodos de recrutamento e seleção mencionados na Revisão da Literatura. Em ambos, para a extração dos dados é utilizada uma escala de acordo com o grau de utilização, cujas respostas estão classificadas de 1 a 5, onde 1-Nunca, 2-Raramente, 3-Algumas vezes, 4-Frequentemente e 5-Sempre.

Para a análise da hipótese 3, é pedido aos inquiridos o número de colaboradores aceites em 2015 na empresa e o número dos que ainda permanecem. De seguida, é perguntado as razões de saída dos colaboradores que já não permanecem através das seguintes opções: inadaptação; insatisfação com a empresa, procura de novas oportunidades, insatisfação com o salário, problemas familiares, mau desempenho, conflitos, redução de custos e outra(s). Para a extração destes dados é utilizada uma escala de acordo com o grau de frequência das razões de saída, cujas respostas estão classificadas de 1 a 5, onde 1-Nunca, 2-Raramente, 3-Algumas vezes, 4-Frequentemente e 5-Sempre.

Para a análise da hipótese 4, pedimos aos inquiridos que avaliem / avaliariam (caso não haja avaliação de desempenho) os colaboradores aceites em 2015 individualmente. Para tal, é utilizada uma escala de 1 a 5, onde 1-Muito Mau, 2-Mau, 3-Médio, 4-Bom e 5-Muito Bom.

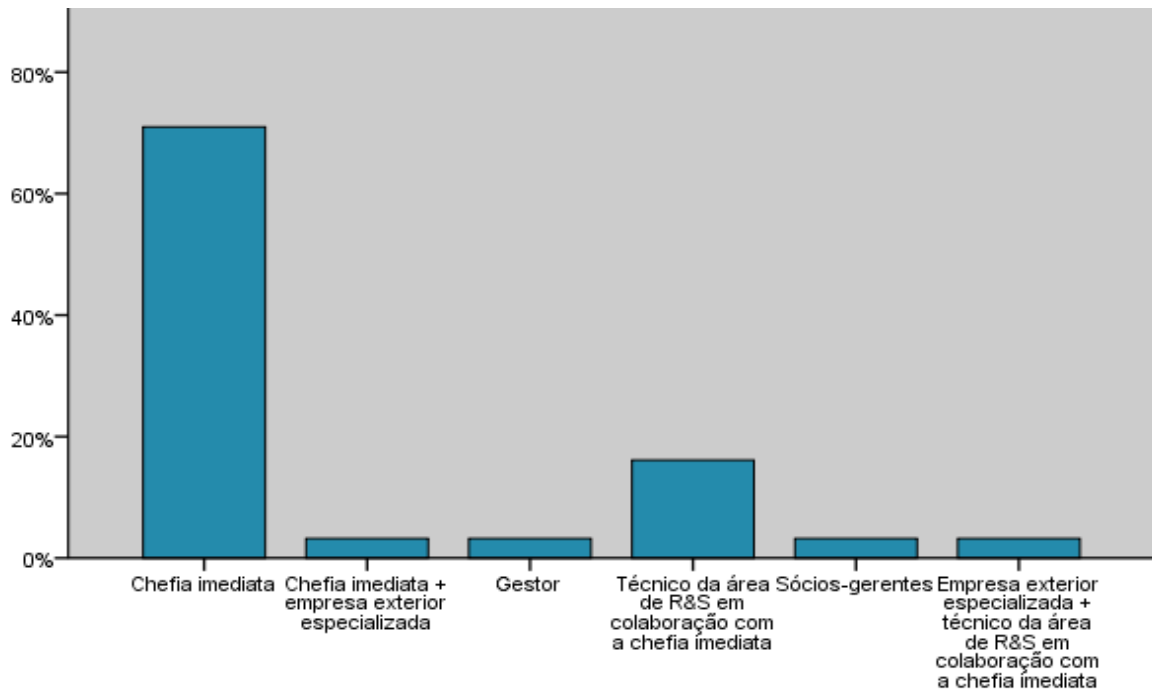
Capítulo 4 – Apresentação dos resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados do estudo empírico, caracterizando a amostra estudada, testando as hipóteses colocadas e identificando os resultados mais relevantes.

4.1- Caracterização da amostra

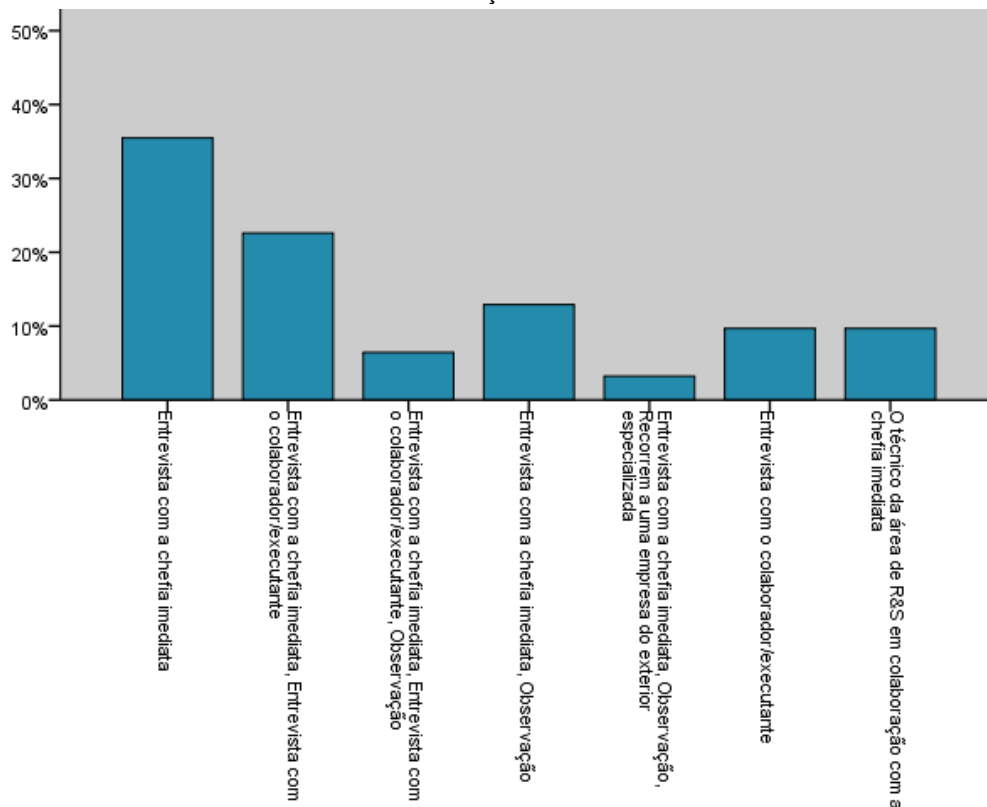
Participaram neste estudo 31 empresas, o que representa uma taxa de resposta de 15,12%. Dessas empresas, apenas 87% têm uma área dedicada especificamente ao R&S.

Gráfico 1. Responsável pela análise de funções



Segundo os resultados demonstrados no Gráfico 1, a análise de funções nas empresas de TI, em 71% dos casos, é efetuada pela Chefia imediata e 16,1% através da colaboração entre o técnico de R&S e a chefia imediata. Este resultado diz-nos que é comum a participação da Chefia na definição da função no que respeita à sua avaliação sobre o candidato.

Gráfico 2. Métodos utilizados na análise de funções



O método mais utilizado na análise de funções, em 35,5% dos casos, é a entrevista com a chefia imediata, e 22,6% através da entrevista com a chefia imediata e com o colaborador (ver gráfico 2). Este resultado diz-nos que o método mais comum é a entrevista com a chefia imediata e ocasionalmente também com a participação de um colaborador.

4.2- Teste das Hipóteses

Hipótese 1

H1: As empresas portuguesas de TI valorizam os RH

Tabela 2. Indicador Formação

Formação (1)		
	Frequência	%
1	0	0
2	0	0
3	3	9,7
4	4	12,9
5	24	77,4

(1) Em quase todas as empresas os colaboradores recebem formação que melhora o seu desempenho no trabalho.

Tabela 3. Indicador Incentivos

Incentivos (2)		
	Frequência	%
1	1	3,2
2	0	0
3	8	25,8
4	14	45,2
5	8	25,8

(2) Em grande parte das empresas os colaboradores recebem um pagamento adicional ou aumento de salário como resultado do seu desempenho no trabalho.

Tabela 4. Indicador Valorização Salarial

Valorização salarial (3)		
	Frequência	%
1	1	3,2
2	4	12,9
3	15	48,4
4	6	19,4
5	5	16,1

(3) Na maioria das empresas as compensações dos colaboradores estão na média do mercado para funções semelhantes, estando um conjunto pequeno acima da média.

Tabela 5. Indicador Participação

Participação (4)		
	Frequência	%
1	0	0
2	0	0
3	5	16,1
4	18	58,1
5	8	25,8

(4) Na maioria das empresas os colaboradores têm a oportunidade de estarem envolvidos na tomada de decisões sobre assuntos importantes.

Tabela 6. Indicador Seletividade no R&S

Seletividade no R&S (5)		
	Frequência	%
1	0	0
2	2	6,5
3	3	9,7
4	13	41,9
5	13	41,9

(5) A maioria das empresas é exigente nos seus processos de R&S.

Tabela 7. Indicador Recrutamento Interno

Recrutamento Interno (6)		
	Frequência	%
1	0	0
2	0	0
3	6	19,4
4	14	45,2
5	11	35,5

(6) Na maioria das empresas os colaboradores têm oportunidades de progressão na carreira através de promoções por mérito, recrutamento interno ou pelo preenchimento de cargos disponíveis.

Tabela 8. Indicador Diferenças Salariais

Diferenças Salariais (7)		
	Frequência	%
1	0	0
2	0	0
3	9	29,0
4	18	58,1
5	4	12,9

(7) Na maioria das empresas as diferenças salariais são reduzidas.

Tabela 9. Indicador Horários Flexíveis

Horários Flexíveis (8)		
	Frequência	%
1	1	3,2
2	0	0
3	1	3,2
4	9	29,0
5	20	64,5

(8) Na maioria das empresas os colaboradores têm flexibilidade no seu horário.

Tabela 10. Indicador Avaliação de Desempenho

Avaliação de Desempenho (9)		
	Frequência	%
1	1	3,2
2	1	3,2
3	5	16,1
4	15	48,4
5	9	29,0

(9) Na maioria das empresas o desempenho dos colaboradores no trabalho é formalmente avaliado com critérios de avaliação de desempenho claros e justos.

Tabela 11. Indicador Procedimentos de Reclamação

Procedimentos de Reclamação (10)		
	Frequência	%
1	2	6,5
2	7	22,6
3	10	32,3
4	11	35,5
5	1	3,2

(10) Apenas em algumas empresas existem procedimentos formais de resolução de conflitos ou reclamações para os colaboradores.

Tabela 12. Indicador Equipas de Trabalho

Equipas de Trabalho (11)		
	Frequência	%
1	0	0
2	7	25,8
3	8	35,5
4	11	16,1
5	5	22,6

(11) Apenas em algumas empresas as equipas de trabalho têm liberdade para definirem os seus objetivos, sendo que em poucas há total liberdade.

Tabela 13. Indicador Partilha de Informações

Partilha de Informações (12)		
	Frequência	%
1	0	0
2	2	6,5
3	9	29,0
4	9	29,0
5	11	35,5

(12) Em grande parte das empresas os colaboradores são constantemente informados sobre o desempenho da empresa, os seus concorrentes e as tendências de mercado.

Tabela 14. Indicador Segurança do Emprego

Segurança do Emprego (13)		
	Frequência	%
1	0	0
2	1	3,2
3	6	19,4
4	8	25,8
5	16	51,6

(13) Na maioria das empresas os colaboradores têm um vínculo estável.

Tabela 15. Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho

	Média	Desvio Padrão
1- Formação	4,68	,653
2- Incentivos	3,90	,908
3- Valorização salarial	3,32	1,013
4- Participação	4,10	,651
5- Seletividade no R&S	4,19	,873
6- Recrutamento interno	4,16	,735
7- Diferenças salariais	3,84	,638
8- Horários flexíveis	4,52	,851
9- Avaliação de desempenho	3,97	,948
10- Procedimentos de reclamação	3,06	,998
11- Equipas de trabalho	3,45	1,028
12- Partilha de informações	3,94	,964
13- Segurança do emprego	4,26	,893

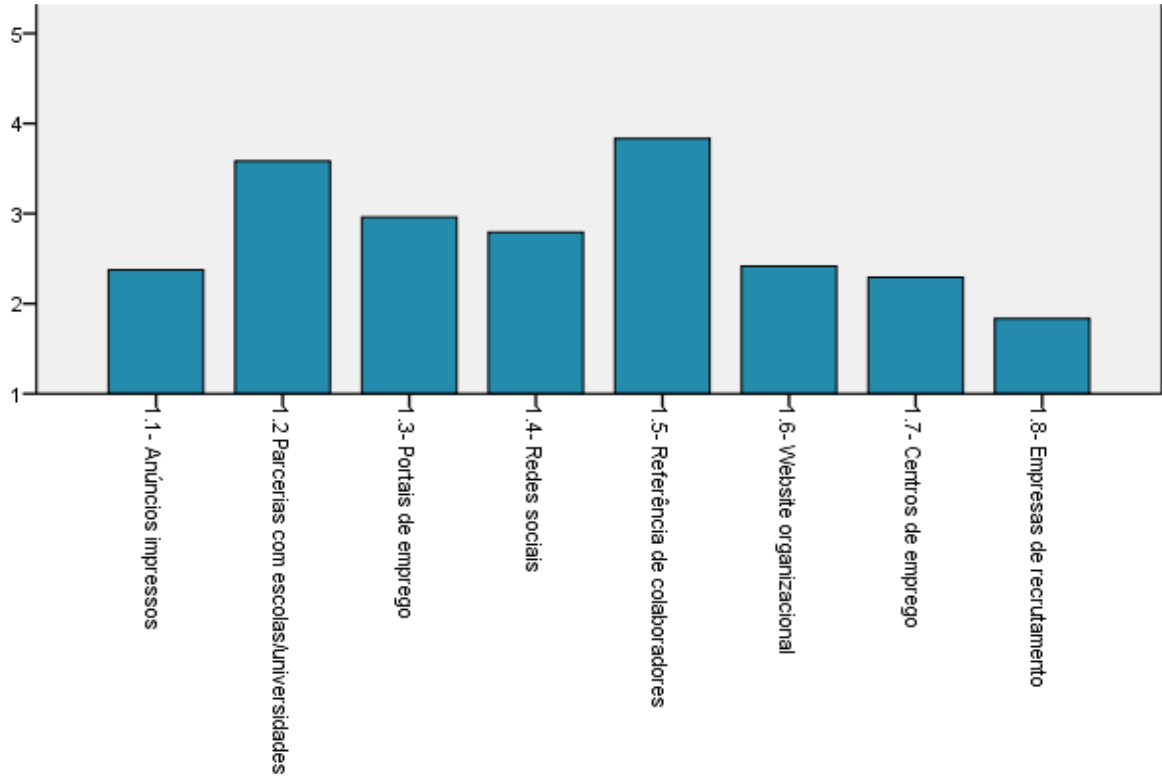
Como mostram as tabelas 2 a 14, de forma perceptível, o nível de concordância dos indicadores formação, incentivos, participação, seletividade no R&S, recrutamento interno, diferenças salariais, horários flexíveis, avaliação de desempenho, partilha de informações e segurança do emprego é elevado, sendo a média aproximadamente 4 ou um ligeiramente acima (ver tabela 15). Apenas os indicadores valorização salarial, procedimentos de reclamação e equipas de trabalho têm um nível mais baixo de concordância, mas ainda assim, acima da média (ver tabela 15). Estes resultados remetem, de forma clara, para um uso adequado da maioria das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, podendo-se concluir que os RH são valorizados nas empresas de TI deste estudo.

Na revisão da literatura, Barney e Wright (1998) mencionam que na maioria dos relatórios anuais as empresas afirmam que os seus colaboradores são o ativo mais importante, mas que quando têm de fazer corte de custos, as empresas focam-se primeiro no desinvestimento no pessoal da empresa, tais como formações e salários. Os resultados deste trabalho sugerem o contrário nas empresas de TI que contam deste estudo, visto que a formação tem uma média muito alta (4,68), isto é, que a maior parte dos colaboradores recebe formação que melhora o seu desempenho (ver tabela 2 e 15). Quanto à valorização salarial, esta está ligeiramente acima da média (3,32). Isto indicia que nestas empresas está um pouco acima das do mercado para funções semelhantes (ver tabela 4 e 15).

Hipótese 2

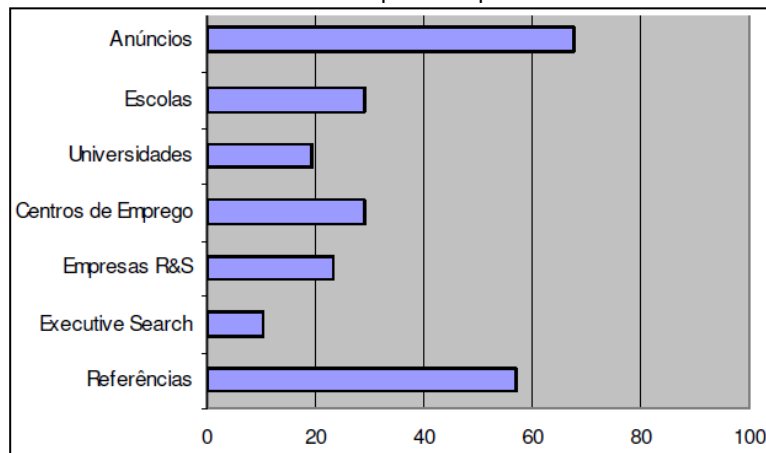
H2: As empresas de TI aplicam métodos de recrutamento e seleção diferentes dos das empresas tradicionais.

Gráfico 3. Métodos de recrutamento utilizados pelas empresas de TI



Como podemos verificar no Gráfico 3, os métodos de recrutamento mais utilizados pelas empresas de TI deste estudo são as referências de colaboradores e as parcerias com escolas/universidades, sendo que empresas de recrutamento e anúncios impressos são os métodos menos utilizados.

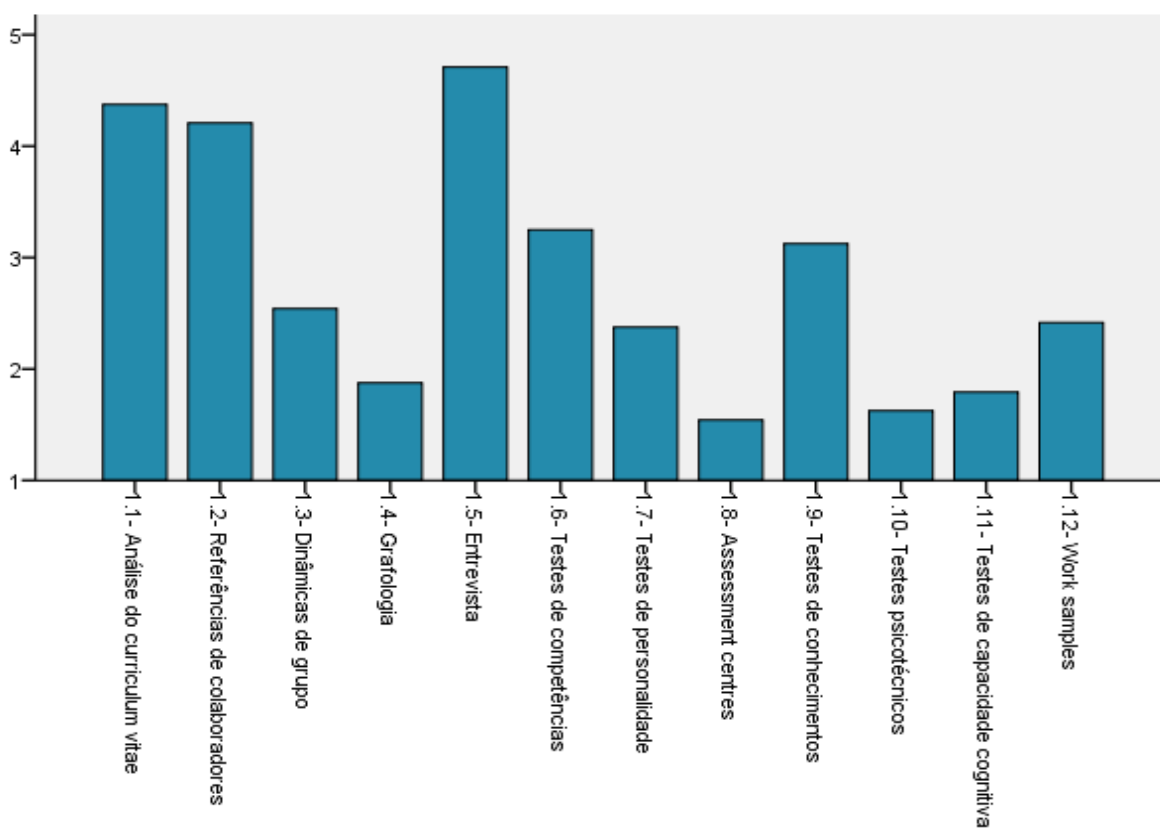
Gráfico 4. Métodos de recrutamento utilizados pelas empresas tradicionais



Fonte: Correia (2005)

Em comparação com o estudo de Correia (2005) (ver gráfico 4), podemos concluir que existem algumas diferenças e semelhanças nos métodos utilizados. Também nas empresas tradicionais um dos métodos mais utilizados são as referências. Os anúncios foram o mais utilizado, mas sendo que Correia (2005) não definiu este método e podendo este ser de diversas formas, não torna possível uma comparação direta. Nas empresas tradicionais as parcerias com escolas/universidades são um dos métodos menos utilizados, ao contrário dos resultados nas empresas de TI. Sendo as parcerias com escolas/universidades o método mais utilizado, isto poderá significar que as empresas de TI acreditam bastante no valor do ensino escolar/universitário e por conseguinte no potencial dos jovens estudantes. O mesmo poderá não acontecer com as empresas tradicionais. Destaca-se ainda que, tanto nas empresas de TI como nas empresas tradicionais, a utilização de empresas de recrutamento é bastante baixa. Como as empresas de recrutamento são uma das técnicas mais caras (Ferreira et al., 2015), isto poderá ser uma justificação para o uso reduzido por parte das empresas de TI e tradicionais.

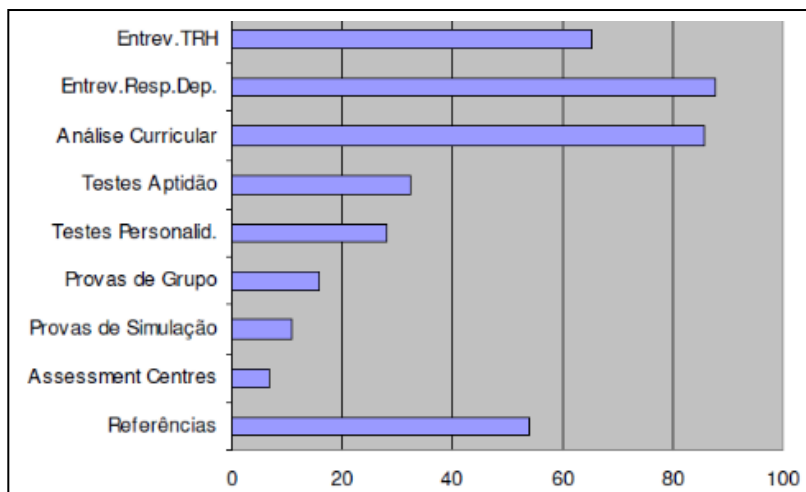
Gráfico 5. Métodos de seleção utilizados pelas empresas de TI



Como podemos verificar na Gráfico 5, os métodos de seleção mais utilizados pelas empresas de TI são a entrevista, seguindo-se da análise do CV e das referências de

colaboradores. Verifica-se que o método menos utilizado é o *assessment centre*, seguindo-se os testes psicotécnicos, testes de capacidade cognitiva e grafologia.

Gráfico 6. Métodos de seleção utilizados pelas empresas tradicionais



Fonte: Correia (2005)

Segundo o estudo de Correia (2005) (ver gráfico 6), também nas empresas tradicionais podemos verificar que a entrevista é o método mais utilizado, seguindo-se da Análise do CV e das Referências. De acordo com Ferreira et al. (2015), a entrevista é o método que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Sendo a entrevista o método mais utilizado em ambos os estudos, isto faz-nos acreditar que este método foi o que mais influenciou a decisão final dos recrutadores das empresas de TI e tradicionais. Em ambos os estudos o método menos utilizado é o *assessment centres*. Segundo Robertson e Smith (2001), este método necessita de muitos recursos materiais e humanos, o que poderá ser um entrave para o seu uso por parte das empresas de TI e tradicionais.

Hipótese 3

H3: A retenção das pessoas nas empresas de TI está relacionado com os processos de recrutamento e seleção.

Tabela 16. Taxas de retenção e respetiva média

Taxas de retenção	1	1	1	0,9	1	0,9	1	1	0	1	0,83	0,75	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	Média =0,89
-------------------	---	---	---	-----	---	-----	---	---	---	---	------	------	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	-----	---	-------------

Tabela 17. Correlação entre as taxas de retenção e a utilização dos métodos de recrutamento

		Métodos de Recrutamento							
		1.1- Anúncios impressos	1.2- Parcerias com escolas/universidades	1.3- Portais de emprego	1.4- Redes sociais	1.5- Referência de colaboradores	1.6- Website organizacional	1.7- Centros de emprego	1.8- Empresas de recrutamento
Taxas de Retenção	Coefficiente de Correlação (Spearman)	0,319	0,347	-0,067	0,026	0,122	0,086	0,295	-0,086
	Sig. (bilateral)	0,129	0,096	0,757	0,904	0,57	0,688	0,162	0,69

Como mostra a tabela 17, as parcerias com escolas/universidades são o único método de recrutamento com uma relação estatisticamente significativa com a retenção para o nível de significância de 10%. Isto leva-nos a acreditar que o recrutamento nas escolas/universidades tem influência na retenção dos colaboradores. Sendo as parcerias com escolas/universidades o método mais utilizado, isto poderá significar que as empresas de TI entendem a importância deste método para recrutarem e reterem os jovens talentosos da empresa.

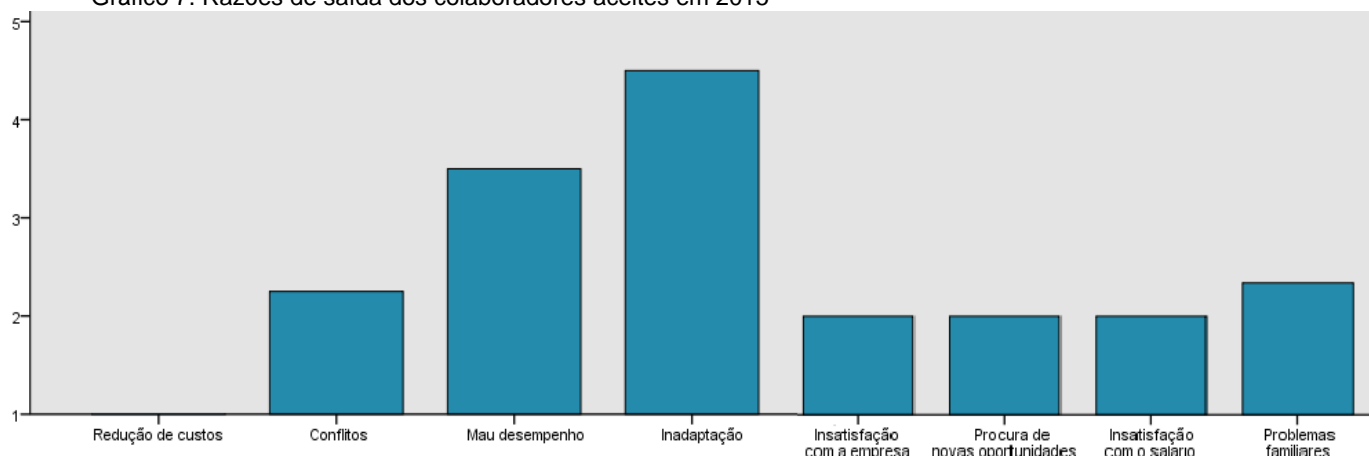
Tabela 18. Correlação entre as taxas de retenção e a utilização dos métodos de seleção

		Métodos de Seleção											
		1.1- Análise do curriculum vitae	1.2- Referências de colaboradores	1.3- Dinâmicas de grupo	1.4- Grafologia	1.5- Entrevista	1.6- Testes de competências	1.7- Testes de personalidade	1.8- Assessment centres	1.9- Testes de conhecimentos	1.10- Testes psicotécnicos	1.11- Testes de capacidade cognitiva	1.12- Work samples
Taxas de Retenção	Coefficiente de Correlação (Spearman)	0,119	0,209	,628	0,394	-0,139	0,116	0,059	0,195	0,03	-0,01	0,225	0,173
	Sig. (bilateral)	0,579	0,326	0,001	0,056	0,518	0,589	0,785	0,362	0,89	0,962	0,29	0,42

Como mostra a tabela 18, as dinâmicas de grupo são o único método de seleção com uma relação estatisticamente significativa com a retenção para o nível de significância de 5%. Sendo o objetivo deste método analisar um conjunto de competências como a capacidade de comunicação, resolução de problemas, liderança e relacionamento interpessoal em grupo (Ferreira et al., 2015), isto poderá significar que as empresas de TI usam-no apropriadamente e conseguem analisar bem as características dos candidatos, percebendo assim se estes encaixam na sua identidade. A grafologia é um método de seleção com uma relação estatisticamente significativa com a retenção para o nível de significância de 10%. No entanto, como este resultado contraria toda a literatura acerca da validade da grafologia e este foi um método muito pouco utilizado pelas empresas da amostra, há forte probabilidade de este resultado ser um enviesamento.

Razões de Saída

Gráfico 7. Razões de saída dos colaboradores aceites em 2015



Como é visível no Gráfico 7, as principais razões de saída dos colaboradores aceites em 2015 nas empresas de TI deste estudo foram a inadaptação e o mau desempenho. Isto diz-nos que esses colaboradores que abandonaram a empresa poderiam não estar preparados para desempenhar tais tarefas exigidas pelas suas funções, indiciando que os processos de R&S utilizados para recrutar esses colaboradores não foram os mais adequados.

Tabela 19. Correlação entre inadaptação e mau desempenho e os métodos de recrutamento utilizados

		1.1- Anúncios impressos	1.2- Parcerias com escolas/universidades	1.3- Portais de emprego	1.4- Redes sociais	1.5- Referência de colaboradores	1.6- Website organizacional	1.7- Centros de emprego	1.8- Empresas de recrutamento
Inadaptação	Correlação de Spearman	-0,146	-,512*	0,276	0,187	-0,278	0,095	-0,08	0,327
	Sig. (bilateral)	0,496	0,01	0,192	0,382	0,189	0,659	0,711	0,119
Mau desempenho	Correlação de Spearman	-0,116	-,434*	0,092	0,03	-0,092	0,218	-0,143	0,387
	Sig. (bilateral)	0,591	0,034	0,668	0,888	0,67	0,306	0,505	0,062

Como mostra a tabela 19, o método parcerias com universidades/escolas tem uma relação estatisticamente significativa com a inadaptação e o mau desempenho para o nível de significância de 5%. Sendo a correlação negativa, isto leva-nos a acreditar que a utilização deste método teve influência no recrutamento de colaboradores com bons desempenhos e que se adaptassem à entidade da empresa. O método empresas de recrutamento tem uma correlação estatisticamente significativa com o mau desempenho para o nível de significância de 10%. Isto pode significar que as empresas de recrutamento têm alguma dificuldade em se adaptar às exigências específicas das empresas de TI.

Hipótese 4

H4: O desempenho das pessoas nas empresas de TI está relacionado com os processos de recrutamento e seleção.

Tabela 20. Médias de desempenho e respetiva média

Médias de Desempenho	5	5	4	4,5	4,67	4,56	5	5	3	4	3,67	3	5	5	4	5	4,5	4	5	5	3	4	4	4,33	Média =4,34
----------------------	---	---	---	-----	------	------	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---	-----	---	---	---	---	---	---	------	-------------

Tabela 21. Correlação entre as médias de desempenho e a utilização dos métodos de recrutamento

		Métodos de Recrutamento							
		1.1- Anúncios impressos	1.2- Parcerias com escolas/universidades	1.3- Portais de emprego	1.4- Redes sociais	1.5- Referência de colaboradores	1.6- Website organizacional	1.7- Centros de emprego	1.8- Empresas de recrutamento
Médias de desempenho	Coefficiente de Correlação (Spearman)	0,349	,496	-0,192	-0,055	0,201	0,024	0,136	-0,23
	Sig. (bilateral)	0,095	0,014	0,369	0,798	0,346	0,913	0,526	0,281

Como mostra a tabela 21, as parcerias com escolas/universidades são o único método de recrutamento com relação estatisticamente significativa com o desempenho para o nível de significância de 5%. Isto diz-nos que este tipo de método de é utilizado apropriadamente pelas empresas e que poderá ter influência na entrada de colaboradores com bons desempenhos. Os anúncios impressos são ainda um método de recrutamento com relação estatisticamente significativa com o desempenho para o nível de significância de 10%. No entanto, como mostra a literatura, este método é cada vez menos utilizado, o que poderá significar que as empresas de TI se focam cada vez mais em meios tecnológicos, o que é natural face à sua cultura.

Tabela 22. Correlação entre as médias de desempenhos e a utilização dos métodos de seleção

		Métodos de Seleção											
		1.1- Análise do curriculum vitae	1.2- Referências de colaboradores	1.3- Dinâmicas de grupo	1.4- Grafologia	1.5- Entrevista	1.6- Testes de competências	1.7- Testes de personalidade	1.8- Assessment centres	1.9- Testes de conhecimentos	1.10- Testes psicotécnicos	1.11- Testes de capacidade cognitiva	1.12- Work samples
Médias de desempenho	Coefficiente de Correlação (Spearman)	0,008	0,116	,539	0,228	0,162	0,206	0,053	-0,142	0,19	-0,205	0,087	-0,069
	Sig. (bilateral)	0,969	0,59	0,007	0,284	0,449	0,333	0,806	0,508	0,373	0,336	0,685	0,75

Como mostra a tabela 22, as dinâmicas de grupo são o único método de seleção com uma relação estatisticamente significativa com o desempenho para o nível de significância de 5%. Isto leva-nos a acreditar que este método é utilizado apropriadamente pelas empresas desta amostra e que poderá ter influência na entrada de colaboradores com bons desempenhos.

Conclusões

Compreender a utilização dos processos de R&S na área das TI nem sempre é fácil. É importante que estes sejam alinhados às necessidades das empresas para que estas recrutem pessoas com competências adequadas às funções que pretendem ver desempenhadas. Por exemplo, alguns autores mencionam a importância da programação na área das TI. Por essa razão recomendamos às empresas de TI que durante os seus processos de R&S realizem testes de programação de modo a avaliarem melhor o candidato.

Analisando os resultados deste estudo, quanto às taxas de retenção dos colaboradores de cada empresa, os valores obtidos (ver tabela 16) poderão ser mais uma evidência, para além da que foi dada na Hipótese 1, de como o comportamento dos colaboradores nas empresas de TI são valorizados, dado que Weitzel et al. (2009) verificou que eles estarão menos inclinados a sair quando acreditam que os seus comportamentos são compreendidos e apreciados pelos seus gestores.

Quanto aos valores obtidos dos desempenhos dos colaboradores de cada empresa (ver tabela 21), estes poderão significar que no geral as empresas estudadas avaliam os comportamentos dos seus colaboradores com precisão e existe autonomia profissional, visto que Weitzel et al. (2009) verificou que os colaboradores de TI demonstram um nível mais elevado de desempenho quando a empresa avalia os seus comportamentos com precisão, existe um sistema de recompensa e autonomia profissional. Quanto à valorização salarial, confirma-se na hipótese 1 o uso desta prática em grande parte das empresas (ver tabela 3 e 15), estando assim de acordo com Weitzel et al. (2009).

Quanto às práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, foi possível verificar que a formação é a prática mais utilizada. Sendo as parcerias com escolas/universidades um dos métodos mais utilizados, isto leva-nos a acreditar que as empresas preferem contratar jovens inexperientes de custo mais baixo e oferecer-lhes formação que melhore os seus desempenhos do que profissionais experientes de custo mais alto.

Quanto aos métodos de recrutamento, as parcerias com escolas/universidades são o único método que está relacionado com a retenção e o desempenho. Isto faz-nos acreditar que têm influência na retenção e desempenho dos colaboradores. Este método sendo também dos mais utilizados, leva-nos a crer que as empresas de TI compreendem bem a importância da sua utilização e das necessidades de parcerias com escolas/universidades para acederem a grande número de pessoas a curto prazo que apesar não terem as mesmas *skills* que as mais experientes, têm menores custos e

vontade de aprender e trabalhar. Estas parcerias têm a grande vantagem de permitirem às empresas de TI, aquando da necessidade de algum colaborador com uma *skill* muito específica, recorrerem à instituição de ensino para recrutarem um jovem potencial a custo baixo e fornecer-lhe formações que o especializem de forma rápida nessa *skill*.

Quanto aos métodos de seleção, as dinâmicas de grupo são o único método relacionado com a retenção e o desempenho e que têm uma validade preditiva alta (Krueger, 1994; Morgan, 1997). Isto faz-nos acreditar que têm influência na retenção e desempenho dos colaboradores. Sendo o objetivo das dinâmicas de grupo analisar o comportamento dos candidatos em grupo (Chiavenato, 2006) e tendo um impacto muito positivo nas empresas de TI que constam deste estudo, isto indicia-nos que nesta área muitos dos projetos são realizados em grupo. Para além da eficácia demonstrada é também um método com custos e tempos reduzidos (Krueger, 1994; Morgan, 1997) e como tal é essencial a sua utilização nas empresas de TI.

A principal limitação deste estudo prende-se com a taxa de adesão obtida, onde apenas contemplam 31 empresas, podendo existir um enviesamento dos resultados obtidos. Esta fraca adesão por parte das empresas deve-se em grande parte ao contacto com as mesmas ter sido feito por email e por contacto telefónico. Outras limitações são: os instrumentos não são iguais aos utilizados em estudos anteriores, o que dificulta a comparação; e para a avaliação do desempenho das pessoas foram utilizados instrumentos de auto-reporte, instrumentos esses que são de fiabilidade limitada e podem assim enviesar um pouco o desempenho reportado.

Concluindo, podemos dizer que os resultados do presente estudo revelam informações significativas que podem ajudar as empresas de TI na escolha das melhores práticas. Sendo que o método de recrutamento mais utilizado são as parcerias, recomendamos o uso das formações com via a potenciar a curto-prazo o desempenho dos recém-admitidos. Os métodos de R&S tais como parcerias com escolas/universidades e dinâmicas de grupo mostraram ser os mais eficazes no que se refere à retenção e desempenho dos contratados, como tal as empresas devem considerar melhor a utilização das dinâmicas de grupo visto não serem muito utilizadas. Posto isto, existe uma necessidade contínua de investigação dos processos R&S na área das TI para perceber melhor as diferenças que poderão existir nas empresas desta área para as das tradicionais, a fraca utilização de alguns métodos de R&S e quais os seus impactos nos colaboradores numa empresa da área das TI. Uma forma de se ultrapassar esta necessidade poderá passar pela sensibilização das instituições de ensino superior, da importância dos processos de R&S na área das TI para as empresas portuguesas.

Bibliografia

Allen, M. R. e Wright, P. 2006. Strategic management and HRM. CAHRS Working Paper Series. 1-26.

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

Anjali, K. T. e Anand, D. 2015. Intellectual Stimulation and Job Commitment: A Study of IT Professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 28-41.

António, M. 2014. As práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do sector petrolífero: em estudo de caso. Dissertação mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barney, J. B. e Wright, Patrick M. 1998. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-36.

Batt, R. 2002. Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-97.

Becker, B. e Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 4, 779-801.

Becker, B. e Huselid, M. 1998. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.

Becker, E., Huselid, A., Pickus, S. e Spratt, F. 1997. HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.

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

Born, M. P. e Taris, T. W. 2010. The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job. *Journal of Social Psychology*, 150, 485-502.

Boyd, D. e Ellison, N. 2007. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer Mediated Communication*, 13, 210-230.

Breaugh, James A. 2013. Employee Recruitment. *The Annual Review of Psychology*, 64, 389-416.

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

Cable, D. M. e Turban, D. B. 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244-2266.

Chiavenato, I. 2006. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas.

Collins, C. J., Stevens, C. K. 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121-1133.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. e Ketchen, D. 2006. How much do High-Performance Work Practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.

Cooper, J. C. 2004. The price of efficiency. *Business Week*, 154, 38-42.

Correia, A. G. 2005. As práticas de recrutamento e seleção em Portugal. Universidade de Aveiro, DEGEI.

Delery, J. E. e Shaw J. D. 2001. The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension: In Ferris GR. Research in personnel and human resources management, 20, 165–197.

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

Dockel, A., Basson, S. J. e Coetzee M. 2006. The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees. Journal of Human Resource Management, 4, 20-28.

Feldman, Daniel C. e Klass, Brian S. 2002. Internet Job Hunting: A Field Study of Applicant Experiences with On-line Recruiting. Human Resource Management, 41, 175-185.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G. e DUARTE, H. 2015. GRH para Gestores. Lisboa: rh editora.

Ferris, Gerald R., Berkson, Howard M. e Harris, Michael M. 2002. The Recruitment Interview Process Persuasion and Organization Reputation Promotion in Competitive Labor Markets. Human Resource Management Review, 12, 359-375.

Enns, Harvey G., Ferratt, Thomas W. e Prasad, J. 2006. Beyond stereotypes of IT professionals: Implications for IT HR practices. Communications of the ACM, 49, 105-109.

Evans, R. e Davis, D. 2005. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. Journal of Management, 31, 758–775.

Florea, N. V. e Badea, M. 2013. Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation, 344-352.

Gokuladas, V. K. e 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, 21-38.

Gomes, P. 2011. Recrutamento nas Redes Sociais on-line. Dissertação mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Técnica de Lisboa, ISEG.

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

Heine, I., Beaujean, P. e Schmitt, R. 2016. Improving Production Ramp-Up Through Human Resource Methods. *QMJ*, 23, 7-19.

Hite, N. 2012. The Status of IT Skills in Business during Recessionary Times: Implications for Educators. *Delta Pi Epsilon Journal*, 54, 16-28.

Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.

Joseph, D., Ang, S., Chang, H. L. e Slaughter, Sandra A. 2010. Practical Intelligence in IT: Assessing Soft Skills of IT Professionals, 53, 149-154.

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

Kroezen, M., Dussault, G., Craveiro, I., Dieleman, M., Jansen, C., Buchan, J., Barriball, L., Rafferty, Anne M., Bremner, J. e Sermeus, W. 2015. Recruitment and retention of health professionals across Europe: A literature review and multiple case study research. *Health Policy*, 119, 1517- 1528.

Krueger, R. A. 1994. *Focus groups: A practical guide for applied research*. 2 ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Lengnick-Hall, Mark L., Lengnick-Hall, Cynthia A., Andrade, Leticia S. e Drake, B. 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Macky, K. e Bochart, P. 2007. The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 537-567.

Marinho, B. 2012. Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação profissional: estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias. Dissertação mestrado em Psicologia, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia.

Matosinhos, B. 2012. Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos. Dissertação mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos Universidade do Porto, FEP.

Maurer, Todd J., Solamon, Jerry M. e Lippstreu, M. 2007. How does coaching interviewees affect the validity of a structured interview. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 355–371.

Morgan, D. L. 1997. Focus groups as qualitative research. *International Educational and Professional Publisher*, 16, 6-17.

Mota, M. 2014. Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho no Setor Segurador. Dissertação mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE.

Oliveira, I. 2010. Recursos Humanos: Recrutamento e Selecção. Dissertação mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Técnica de Lisboa, ISEG.

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

Pfeffer, J. 1998. Seven practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40, 96–124.

Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., Sternad, D. 2016. Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 75-89.

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

Pratt, Mark K. 10 Hottest Tech Skills for 2016. Computerworld, Tech Forecast 2016, 29, 34.

Rajan, A.T. 2015. A vision of future recruitment. Human Capital, 30-32.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, Jorge F. S., Cunha, Rita C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. 2015. Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 3 ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Robertson, I. T. e Smith, M. 2001. Personnel Selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 441-472.

Rynes, S. L., Brown, K. G. e Colbert, A. E. 2002. Seven misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. Academy of Management Executive, 16, 92-103.

Sackett, Paul R., Lievens, F. 2008. Personnel Selection. The Annual Review of Psychology, 16, 1-36.

Salgado, J. F., Viswesvaran, C. e 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, 165–99.

Schwarzkopf, Albert B., Mejias, Roberto J., Jasperson, T., Saunders, Carol S. e Gruenwald, H. 2004. Effective Practices For It Skills Staffing: How to identify, hire, and keep prized IT professional with the skills companies need most to compete in uncertain technological and business times. Communications of the ACM, 47, 83-88.

Schmidt, Frank L., Hunter, John E. 1998. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. Psychological Bulletin, 124, 262, 274.

Sunderberg, J. 2014. How LinkedIn has changed recruitment in the UK. The UndercoverRecruiter.com, <http://theundercoverrecruiter.com/linkedin-changed-recruitment-uk/>.
acedido 3 Maio 2016.

Wang, Eric T.G., CHOU, Frank K.Y., LEE, C.A. e LAI, S.Z. 2014. Can intrafirm IT skills benefit interfirm integration and performance. *Information & Management*, 51, 924-938.

Weatherly, A. 2003. Human capital: The elusive asset. *Human Resources Magazine*, 48, 1-9.

Weerakoon, K. 2016. Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69, 15- 21.

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

Weill, P. (1992), The Relationship Between Investment in Information Technology and Firm Performance: A Study of the Valve Manufacturing Sector. *Information Systems Research*, 3, 307-333.

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

Wooldridge, S. 2015. HR trends to watch in 2016. *Benefits Selling*, 13, 32-35.

Wright, P. M. e McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives on strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320.

Youndt, A. Snell, A., Dean, W. e Lepak, P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836–866.

ANEXOS

Anexo I - Questionário usado no projeto de investigação

Este questionário tem como objetivo determinar as boas práticas de recrutamento e seleção (R&S) utilizadas na área das TI. O questionário está inserido no projeto de Mestrado em Gestão Empresarial pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, a ser elaborado por Ricardo Silva no ano letivo de 2015/2016. Este questionário deverá ser respondido pela pessoa responsável pelo R&S de pessoas na Empresa.

Todas as respostas são estritamente confidenciais e com finalidade única para investigação no âmbito do referido projeto.

1- Qual é o nome da sua Empresa?

2- Formação Académica:

3- Qual é o seu cargo na Empresa?

4- Quantos anos de experiência tem na área de R&S de pessoas? Faça uma breve descrição do seu percurso nesta área.

5- Existe na sua empresa alguma área dedicada aos R&S?

Sim

Não

4.1- Sem sim, quantos funcionários trabalham nesta área? _____

6- Quem efetua a análise de funções e define os perfis de competências das pessoas a contratar?

- O técnico da área de recrutamento e seleção
- A chefia imediata
- Uma empresa do exterior especializada
- O técnico da área de recrutamento e seleção em colaboração com a chefia imediata
- Outra: _____

7- Na sua empresa que métodos são utilizados para efetuar a análise de funções e definir os perfis de competências?

- Entrevista com a chefia imediata
- Entrevista com o colaborador/executante
- Observação
- Técnica dos incidentes críticos
- Recorrem a uma empresa do exterior especializada
- Outra: _____

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

1- Responda, por favor, às afirmações que se seguem, indicando o grau de concordância em cada uma, de acordo com a escala apresentada.

1-Discordo totalmente, 2-Discordo, 3-Não concordo nem discordo, 4-Concordo e 5-Concordo totalmente.

1.1- Os colaboradores recebem formação que melhora o seu desempenho no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.2- Os colaboradores recebem um pagamento adicional ou aumento de salário como resultado do seu desempenho no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.3- As compensações dos colaboradores estão acima da média do mercado para funções semelhantes. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.4- Os colaboradores têm a oportunidade de estarem envolvidos na tomada de decisões sobre assuntos importantes da empresa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.5- A empresa é exigente no seu processo de Recrutamento e Seleção. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.6- Os colaboradores têm oportunidades de progressão na carreira dentro da empresa através de promoções por mérito, recrutamento interno ou pelo preenchimento de cargos disponíveis. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.7- As diferenças salariais na empresa são reduzidas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.8- Os colaboradores têm flexibilidade no seu horário. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.9- O desempenho dos colaboradores no trabalho é formalmente avaliado com critérios de avaliação de desempenho claros e justos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.10- Na empresa existem procedimentos formais de resolução de conflitos ou reclamações para os colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.11- As equipes de trabalho têm liberdade para definirem os seus objetivos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.12- Os colaboradores são constantemente informados sobre o desempenho da empresa, os seus concorrentes e as tendências de mercado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

1.13- Os colaboradores têm um vínculo estável à empresa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Recrutamento

- 1- Quantas iniciativas de Recrutamento existiram na empresa no ano de 2015? _____

- 2- Quantos currículos receberam no ano de 2015? _____
 - 2.1- Desses currículos, quantos foram submetidos através de candidatura espontânea?_____
 - 2.2- Desses currículos, quantos foram submetidos através de resposta?_____

- 3- Quantos colaboradores foram aceites no ano de 2015? _____
 - 3.1- Desses colaboradores, quantos submeteram o currículo através de candidatura espontânea?_____
 - 3.2- Desses colaboradores, quantos submeteram o currículo através de resposta a anúncio?_____

Métodos de Recrutamento

1- Indique o grau de utilização em cada um dos seguintes métodos de recrutamento utilizados em 2015, de acordo com a escala apresentada.

1-Nunca, 2-Raramente, 3-Algumas vezes, 4-Frequentemente e 5-Sempre.

1.1- Anúncios impressos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.2 Parcerias com escolas/universidades *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.3- Portais de emprego *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.4- Redes sociais *

Marcar apenas uma oval.

1.5- Referência de colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.6- Website organizacional *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.7- Centros de emprego *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.8- Empresas de recrutamento *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2- Indique o grau de satisfação em cada um dos seguintes métodos de Recrutamento utilizados em 2015, de acordo com a escala apresentada.

1-Muito insatisfeito, 2-Insatisfeito, 3-Indiferente, 4-Satisfeito e 5-Muito satisfeito.

1.1- Anúncios impressos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.2 Parcerias com escolas/universidades *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.3- Portais de emprego *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.4- Redes sociais *

Marcar apenas uma oval.

1.5- Referência de colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.6- Website organizacional *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.7- Centros de emprego *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.8- Empresas de recrutamento *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Métodos de Seleção

1- Indique o grau de utilização em cada um dos seguintes métodos de Seleção utilizados em 2015, de acordo com a escala apresentada.

1-Nunca, 2-Raramente, 3-Algumas vezes, 4-Frequentemente e 5-Sempre.

1.1- Análise do curriculum vitae *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.2- Referências de colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.3- Dinâmicas de grupo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.4- Grafologia *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.5- Entrevista *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.6- Testes de competências *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.7- Testes de personalidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.8- Assessment centres *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.9- Testes de conhecimentos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.10- Testes psicotécnicos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.11- Testes de capacidade cognitiva *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.12- Work samples *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Outros

2- Indique o grau de satisfação em cada um dos seguintes métodos de Seleção utilizados em 2015, de acordo com a escala apresentada.

1-Muito insatisfeito, 2-Insatisfeito, 3-Indiferente, 4-Satisfeito e 5-Muito satisfeito.

1.1- Análise do curriculum vitae *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.2- Referências de colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.3- Dinâmicas de grupo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.4- Grafologia *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.5- Entrevista *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.6- Testes de competências *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.7- Testes de personalidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.8- Assessment centres *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.9- Testes de conhecimentos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.10- Testes psicotécnicos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.11- Testes de capacidade cognitiva *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

1.12- Work samples *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Outros

Desempenho dos colaboradores

- 1- Dos colaboradores aceites em 2015, quantos foram avaliados / avaliaria (caso não haja avaliação de desempenho) com “Muito Mau”, “Mau”, “Médio”, “Bom” e “Muito Bom” desempenho na empresa.

Muito Mau____

Mau____

Médio____

Bom____

Muito Bom____

Retenção dos colaboradores

1- Dos colaboradores aceites em 2015, quantos ainda trabalham na empresa? _____

2- Dos colaboradores aceites em 2015, quantos saíram por livre vontade? _____

2.1- Indique as principais razões de saída desses colaboradores de acordo com a escala apresentada.

1-Nunca, 2-Raramente, 3-Algumas vezes, 4-Frequentemente e 5-Sempre.

2.1.1- Inadaptação *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.1.2- Insatisfação com a empresa *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.1.3- Procura de novas oportunidades *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.1.4- Insatisfação com o salário *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.1.5- Problemas familiares *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.1.6- Outros

3- Dos colaboradores aceites em 2015, quantos saíram por vontade da empresa? _____

3.1- Indique as principais razões de saída desses colaboradores de acordo com a escala apresentada.

1-Nunca, 2-Raramente, 3-Algumas vezes, 4-Frequentemente e 5-Sempre.

3.1.1- Inadaptação *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

3.1.2- Mau desempenho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

3.1.3- Conflitos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

3.1.4- Redução de custos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

2.1.5- Outros