



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM IT: EVIDÊNCIAS DE VALIDADE PREDITIVA  
DOS MÉTODOS UTILIZADOS**

Susana Raquel da Silva Medeiros

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Prof. Associado, ISCTE Business  
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

Outubro 2020





**BUSINESS  
SCHOOL**

---

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM IT: EVIDÊNCIAS DE VALIDADE PREDITIVA DOS MÉTODOS UTILIZADOS**

Susana Raquel da Silva Medeiros

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Prof. Associado, ISCTE Business  
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

Outubro 2020



## **Agradecimentos**

Algumas pessoas sabem desde cedo a profissão que querem vir a desempenhar. Eu nunca soube aquilo que queria, apenas sabia que queria trabalhar com pessoas e para pessoas. Descobrir o gosto pelos Recursos Humanos foi sem dúvida uma das melhores coisas que me aconteceu na vida. Ajudar de alguma forma as pessoas no local onde passam a maior parte do seu tempo, o trabalho, é sem dúvida uma profissão que me irá trazer felicidade e gratificação.

Penso que este gosto se despertou por me ter cruzado com pessoas inspiradoras ao longo da minha vida. Não somos nada sem a nossa família, os nossos amigos, os nossos professores, os nossos colegas... Não somos cem por cento felizes se não tivermos com quem partilhar a nossa felicidade.

Terminada esta jornada, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Aristides. É sem dúvida das pessoas mais inteligentes que se atravessou no meu caminho. Obrigada por ter partilhado um pouco da sua sabedoria comigo e por ter confiado em mim para trabalhar consigo.

Ao Dr. Paulo, agradeço pela disponibilização dos dados para a elaboração deste projeto e por todo o apoio durante a recolha e análise dos dados.

Aos meus pais, Sónia e Lizuarte, por serem os melhores pais do mundo. Obrigada por confiarem em mim e fazerem de tudo para que os meus sonhos se realizem. Se hoje sou feliz, devo-o a vocês. Serei eternamente grata por ter a sorte de ser vossa filha. Ao meu irmão André. Sem um companheiro de vida que me trouxe tantos valores, não seria nada.

Ao Rui, que desde o primeiro dia de licenciatura foi um dos meus maiores apoiantes. Obrigada por todas as palavras de confiança e incentivo e por acreditares em mim mais do que qualquer outra pessoa. Para além de namorado serás sempre o meu melhor amigo.

À Mariana, à Alexandra e à Carolina, amigas que levarei comigo para a vida. Obrigada por todo o apoio durante esta caminhada.

Obrigada a toda a minha família, amigos, colegas e professores por todo o apoio.

O presente projeto de mestrado foi realizado no âmbito do projeto *Digital Talent Ecosystem* (DTE) com o código LISBOA-01-0247-FEDER-045216 em curso na empresa Novabase Neotalent SA entre 1 / Setembro /2019 e 31 / Agosto / 2021.

O DTE tem como objetivo principal conceber e desenvolver uma plataforma *web* integrada, com mercado potencial à escala mundial, que visa digitalizar o mercado de Talento e a interação entre os seus vários intervenientes, nomeadamente Talentos, consumidores de talento, fornecedores de talento e desenvolvedores de talento, que pretendem satisfazer as suas necessidades de oferta e procura de talento.

O DTE pretende disponibilizar um conjunto de funcionalidades inovadoras que recorrem a tecnologias nas áreas da inteligência artificial e *blockchain*, nomeadamente:

- Uma *framework* de seleção e avaliação de candidatos baseada em *Computerized Adaptive Tests* e na Teoria de Resposta ao Item – *Talent Assessment Framework*;
- Um motor de sugestão de Talento baseado em aprendizagem computacional – *Talent Recommendation*;
- Uma ferramenta de recomendação de talentos e equipas a projetos baseado em aprendizagem computacional e algoritmos genéticos – *Team Recommendation*;
- Um motor de sugestões automático para progressão na carreira baseado em aprendizagem computacional – *Career Recommendation*;
- Um sistema de recolha, registo e salvaguarda de conhecimento profissional e eventos de carreira baseado em *blockchain* e *smart contracts* – *Career Logbook*.

Os dados usados no estudo efetuado são referentes a colaboradores da Novabase Neotalent sendo os resultados da investigação efetuada utilizados na construção dos módulos *Talent Assessment Framework* e de *Talent* e *Career Recommendation*.

Para mais informações sobre o projeto, consultar a respetiva ficha de projeto disponível no seguinte *url*: <https://content.novabase.com/storage/uploads/dte-fichadeprojecto.pdf>



## **Resumo**

Num mercado global cada vez mais competitivo, cabe às empresas encontrar meios que lhes permitam destacar-se dos seus principais concorrentes. Sendo o setor das tecnologias de informação um setor em crescimento e em constante transformação, também os gestores de recursos humanos destas empresas necessitam de se adaptar a esta dinâmica. Para alcançar vantagem competitiva é necessário começar pela base: o processo de recrutamento e seleção.

No presente projeto são analisados alguns aspetos da seleção de candidatos de uma empresa do setor de tecnologias de informação. O principal objetivo desta pesquisa é compreender se os instrumentos de seleção utilizados pela empresa possuem validade preditiva, ou seja, se a longo prazo é possível prever o desempenho de um candidato mesmo antes de este se tornar colaborador da empresa.

Para o efeito, foram analisados dados dos colaboradores e informação sobre o seu percurso académico e profissional. Adicionalmente, estudou-se também a informação recolhida em entrevista de seleção e os resultados da avaliação de desempenho dos colaboradores através da análise de correlações.

Após a análise dos resultados, observou-se que um dos instrumentos de seleção mais utilizados pelos profissionais de recursos humanos - a entrevista - apresentou um grau de validade preditiva extremamente reduzido. Dada esta situação, apresentou-se uma proposta de intervenção para a melhoria deste instrumento de seleção e, por conseguinte, o seu nível de validade preditiva.

Com a realização deste projeto, espera-se que a empresa possa melhorar um dos mais poderosos instrumentos de seleção e garanta assim a contratação dos candidatos com maior potencial de desempenho.

**Palavras-chave:** Recrutamento, Seleção, Tecnologias de Informação, Validade Preditiva

## **Abstract**

In an increasingly competitive global market, it is up to companies to find ways to stand out from their main competitors. As the information technology sector is a growing and constantly changing sector, the human resources managers of these companies also need to adapt to this dynamic. To achieve competitive advantage, it is necessary to start at the base: the recruitment and selection process.

This project analyzes some aspects of the selection of candidates for a company in the information technology sector. The main objective of this research is to understand if the selection tools used by the company have predictive validity, if in the long term it is possible to predict the performance of a candidate even before he becomes an employee of the company.

To this end, data from employees, information about their academic and professional background were analyzed. Additionally, the information collected in a selection interview and the results of the performance evaluation of the employees through the analysis of correlations were also studied.

After the analysis of the results, it was observed that one of the selection tools most used by human resources professionals, the interview, presented an extremely low degree of predictive validity. Given this situation, an intervention proposal was presented for the improvement of this selection tool and, consequently, its predictive validity level.

With this project, it is expected that the company can improve one of the most powerful selection tools and thus ensure the hiring of candidates with the highest performance potential.

**Keywords:** Recruitment, Selection, Information Technology, Predictive Validity

## Índice

<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico</b> .....	3
Recrutamento .....	4
Seleção .....	8
Modelo <i>Big Five</i> .....	13
Validade .....	14
Recrutamento e Seleção no setor das tecnologias de informação .....	15
Person-Organization Fit (P-O fit) .....	20
<b>Capítulo II – A Empresa</b> .....	22
<b>Capítulo III – Metodologia e Resultados</b> .....	23
<b>Capítulo IV – Discussão</b> .....	35
Limitações e Pesquisa Futura .....	40
<b>Capítulo V - Proposta de Intervenção</b> .....	41
<b>Conclusão</b> .....	43
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	44
<b>Anexos</b> .....	49

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Média, Desvio-Padrão e Correlações entre as variáveis (relatório entrevistas).....	25
<b>Tabela 2</b> – Correlação entre as variáveis analisadas em entrevista e as notas das avaliações de desempenho de 2017 e 2018.....	25
<b>Tabela 3</b> – Média e Desvio-Padrão e das componentes avaliadas na Avaliação de Desempenho 2017 .....	27
<b>Tabela 4</b> – Média e Desvio-Padrão e das componentes avaliadas na Avaliação de Desempenho 2018 .....	28
<b>Tabela 5</b> – Efeito das variáveis independentes na nota de avaliação de desempenho 2017 .....	29
<b>Tabela 6</b> – Efeito das variáveis independentes na nota de avaliação de desempenho 2018 .....	30
<b>Tabela 7</b> – Contribuição das variáveis independentes na nota de avaliação de desempenho 2017 .....	31
<b>Tabela 8</b> – Contribuição das variáveis independentes na nota de avaliação de desempenho 2018 .....	32
<b>Tabela 9</b> – Estimativas dos coeficientes de regressão parciais com base em valores estandardizados (beta).....	33
<b>Tabela 10</b> – Cronograma da Proposta de Intervenção.....	41

## **Introdução**

Um dos maiores desenvolvimentos mais recentes no âmbito das organizações, foi sem dúvida a crescente importância atribuída à área de Recursos Humanos. Hoje, as pessoas são vistas como os elementos-chave para as organizações, na medida em que são estas que oferecem perspectivas, valores e dão sentido às organizações. Uma organização que sabe gerir os seus recursos humanos é considerada uma organização de sucesso (Ekwoaba, Ugochukwu & Ikeije, 2015).

O sucesso de uma organização está automaticamente interligado ao desempenho daqueles que trabalham para o negócio. Desta forma, os processos de recrutamento e seleção assumem um papel fundamental, uma vez que a qualidade do serviço oferecido pelas organizações depende da qualidade da sua força de trabalho (Lockwood, 2006).

O desenvolvimento do setor das tecnologias de informação, um setor altamente competitivo e dinâmico, obrigou as empresas deste setor a investir cada vez mais em instrumentos de recrutamento e seleção mais eficientes, com o objetivo de maximizar as hipóteses de selecionar os candidatos mais adequados. Os recursos humanos têm impacto na área de tecnologias de informação e esse impacto é recíproco, uma vez que a tecnologia veio também trazer novas oportunidades ao desenvolvimento de novos instrumentos e métodos nesta área (Owusus-Ansah & Nyarko, 2014).

Devido à crescente procura de profissionais de tecnologias de informação por parte das empresas, através de várias investigações foi possível concluir que os conhecimentos técnicos não são suficientes para ser um profissional de *IT* de sucesso. Desta forma, as empresas começaram a sua busca por profissionais de *IT* não só com grandes capacidades técnicas, mas também com boas *soft-skills*. Assim, competências como o trabalho em equipa, a comunicação, a adaptabilidade e a resolução de problemas, são competências cada vez mais valorizadas na procura por profissionais desta área (Capretz & Ahmed, 2010).

Com toda esta dinâmica característica do setor de tecnologias de informação, e também devido ao facto de a oferta ser maior que a procura, foi crescendo a preocupação por parte das empresas no que diz respeito à seleção dos candidatos. Contratar um novo colaborador e investir na sua formação, implica elevados custos para as empresas, e por

isso, o objetivo das mesmas é direcionado para o investimento em candidatos com elevado potencial de desempenho (Breugh, 2013).

Neste sentido, foi desenvolvido um estudo acerca da validade preditiva dos métodos utilizados pela empresa X. O objetivo principal do estudo é compreender que instrumentos de seleção têm maior capacidade para prever o desempenho futuro de um candidato. Para o efeito, será analisada a informação relativa às entrevistas de candidatos e os resultados da avaliação de desempenho dos mesmos nos anos de 2017 e 2018. Desta maneira, será possível detetar o impacto de um bom desempenho em entrevista no desempenho efetivo de funções na empresa X.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

Nos dias de hoje, contrariamente a tempos anteriores, os colaboradores são vistos como fatores de sucesso de uma organização, e por isso torna-se essencial a existência de *win-win* entre empresa e colaborador (Reis, 2010). Deste modo, há mais preocupação por parte dos gestores de recursos humanos em adotar estratégias que melhorem a relação da satisfação dos colaboradores com a sua função. Esta preocupação vai para além dos colaboradores presentes na empresa e abrange potenciais candidatos, pelo que se pode afirmar que tudo começa pelo processo de recrutamento (Vala & Caetano, 2007).

À medida que o trabalho se foi tornando cada vez mais especializado e baseado no conhecimento, o número de candidatos para algumas atividades mais específicas foi reduzindo. A competição entre os candidatos com maiores capacidades ou com determinados perfis criou a necessidade de perceber qual a melhor maneira para procurar e atrair os melhores candidatos (Ployhart et al., 2017).

Numa época em que o mercado é cada vez mais competitivo e cresce a cada segundo, os investimentos em capital humano são cada vez maiores. Os processos de recrutamento e seleção assumem uma grande relevância para as organizações, no sentido em que estas últimas têm como missão encontrar talentos que tragam valor acrescentado à organização (Ferreira, 2015).

O objetivo primordial das empresas é recrutar os melhores candidatos e, por isso, é necessário ter em conta o seu ajustamento à constante mudança que se verifica no mercado de trabalho, ou seja, é importante que as empresas saibam diagnosticar que conhecimentos, competências e aptidões têm os seus atuais colaboradores, e aquilo que é exigido no momento para as funções que estão a recrutar. Por outras palavras, as empresas têm de se ajustar à realidade e aos possíveis desafios futuros, tendo em conta que as mesmas irão sofrer alterações económicas, sociais e legais ao longo do tempo (Ferreira, 2015; Ployhart et al., 2017).

O enquadramento teórico será apresentado por secções: em primeiro lugar, segue-se a abordagem ao recrutamento e seleção. Após o recrutamento e seleção, serão abordados o modelo *Big Five* e as questões sobre validade. Posteriormente irá apresentar-

se o tema do recrutamento e seleção aplicado ao setor de IT e finalmente será abordada a teoria *P-O Fit*.

## **Recrutamento**

O recrutamento é definido como um conjunto de ações a que uma organização recorre para identificar e atrair potenciais candidatos com capacidade para apoiar a organização no que diz respeito ao cumprimento dos seus objetivos estratégicos. Estas ações devem ter o potencial necessário para atrair um grande conjunto de candidatos interessados em colaborar com a organização, aumentando assim a possibilidade de aceitarem uma oferta de emprego (Saks, 2005 citado por Brandão, Silva, & Santos, 2019).

De uma forma mais simples, o recrutamento é constituído por todas as técnicas e procedimentos capazes de atrair potenciais candidatos com capacidade para desempenhar funções na organização. Este processo envolve vários procedimentos que deverão estar de acordo com critérios que podem ser ou o modelo de descrição de funções ou o modelo de competências. O modelo de descrição de funções é a definição de características relacionadas com o posto de trabalho, e como tal, varia de empresa para empresa e de função para função. Já o modelo de competências tem especial enfoque sobre as características individuais dos candidatos e com as expectativas de desempenho dos mesmos (Chiavenato, 2004).

O recrutamento pode ser interno ou externo. O primeiro acontece quando os candidatos já se encontram na organização e por interesse da mesma e/ou dos colaboradores, têm as competências necessárias para o cumprimento da função e disponibilidade para se movimentarem. Esta movimentação pode ser uma promoção na mesma linha funcional, uma promoção com mudança de linha funcional e ainda uma mudança de linha de funcional com ausência de promoção (Ferreira, 2015).

Por outro lado, o recrutamento externo dá-se quando a organização decide procurar candidatos disponíveis no mercado de trabalho ou até noutras empresas, ou seja, são ações do empregador que têm como objetivo captar a atenção de potenciais candidatos que não trabalham atualmente na organização. Ao recorrer ao recrutamento externo, as

organizações pretendem influenciar as pessoas a candidatarem-se a uma determinada vaga, assegurar que se mantêm interessados na vaga até o fim do processo de recrutamento e ainda influenciar os mesmos a aceitar uma possível oferta (Breugh, 2013; Reis, 2010; Vala & Caetano, 2007).

Ambos apresentam vantagens e desvantagens. Relativamente ao recrutamento interno, pode ser vantajoso na medida em que já existe conhecimento sobre o desempenho do candidato e é possível consultar avaliações anteriores do mesmo, ou seja, há um índice maior de validade e segurança uma vez que o candidato já é conhecido. Além disso, implica menos custos, estimula os colaboradores (no sentido em que estes veem a possibilidade de mobilidade funcional) e adicionalmente, é um processo mais rápido e a empresa rentabiliza o seu investimento em formação (Chiavenato, 2004; Lodi, 1992).

No entanto, o recrutamento interno impossibilita a abertura a novos conhecimentos e perspectivas de novos colaboradores, mantém a cultura organizacional e diminui a inovação e pode ainda gerar conflitos internos entre colaboradores que desejam a mesma função (Reis, 2010).

O recrutamento externo tem como vantagens a introdução de novas ideias e conhecimentos a organização, o aumento da criatividade e a renovação do clima organizacional. Este tipo de recrutamento é utilizado quando as empresas se encontram em expansão, promovendo também desta forma a sua diversidade (Muscalu, 2015).

Lamentavelmente, apresenta também desvantagens, tais como o facto de ser um processo geralmente mais moroso, com mais custos, e menos seguro para a empresa, dado que os candidatos externos são desconhecidos. Salienta-se ainda o facto dos novos colaboradores necessitarem de um período de adaptação mais longo (Muscalu, 2015).

O recrutamento pode ainda ser direto ou indireto. O recrutamento direto dá-se quando a empresa possui os recursos internos necessários para assegurar todo o processo de recrutamento. Contrariamente, o recrutamento indireto surge quando as empresas não dispõem de meios para tal, e por isso são obrigadas a recorrer serviços externos como empresas de recrutamento e seleção ou consultoria, por exemplo (Ferreira, 2015).

As fontes de recrutamento diferem consoante os objetivos estratégicos e o capital da empresa disponível para ser aplicado no processo de recrutamento. Assim, como fontes de recrutamento são consideradas referências, recrutamento em universidades, *website* corporativo, plataformas e sites de emprego, agências de emprego (trabalho temporário e cargos executivos), centros de emprego e redes sociais.

As referências são uma fonte utilizada quando a organização recorre aos seus colaboradores para encontrar indivíduos com competências desejáveis. São vistas como um método fácil e seguro para muitas empresas. Alguns estudos comprovaram que o desempenho dos candidatos recomendados é maior, uma vez que desejam cumprir as expectativas em si depositadas (Breugh, 2013).

Ainda que seja encarada como uma das formas mais tradicionais de recrutamento, os anúncios em jornais podem ser uma mais-valia para chegar a candidatos com perfis muito específicos ou com um perfil considerado pouco qualificado. No entanto, a publicação deste tipo de anúncios em jornais acarreta custos para as empresas que podem variar, por exemplo, consoante o tamanho do anúncio ou a sua localização. Sendo uma fonte gratuita, os centros de emprego continuam a ser utilizados, especialmente para empresas que pretendem contratar mão de obra pouco qualificada. Para além do atendimento personalizado e do aconselhamento de carreira, os candidatos encontram diversas ofertas de emprego afixadas no próprio centro ou na internet (Ferreira, 2015).

As agências de emprego são também fontes de recrutamento cada vez mais utilizadas. Seja para fins de trabalho temporário ou para recrutamento de cargos mais específicos e mais qualificados, estas agências possuem grandes bases de dados com diferentes perfis de candidatos. Recorrer a agências é importante, uma vez que a sua principal vantagem reside na sua elevada capacidade de resposta. Ao contratar uma agência de emprego, os empregadores deverão definir as suas exigências e daí irá resultar um *match* entre um candidato e as competências expressas na oferta de trabalho (Floreia, 2014).

Adicionalmente, e como forma de dar a conhecer o negócio e captar a atenção de potenciais candidatos, as empresas optam por divulgar a sua marca através de feiras de emprego em universidades. Desta forma, divulgam vagas que requeiram pouca

experiência e renovam a sua cultura com a entrada de jovens na organização (Ferreira, 2015).

A tecnologia mudou radicalmente as fontes de recrutamento e as suas práticas. A internet, as redes sociais e o aparecimento de *Big Data*, revolucionaram por completo a natureza do recrutamento. Atualmente, as empresas procuraram cada vez mais incluir a diversidade como parte da sua missão, com o objetivo de obter uma força de trabalho diversa. A imagem da organização tornou-se um aspeto de grande relevância uma vez que afeta a atração dos candidatos, mas também porque pode ser utilizada para uma organização se diferenciar estrategicamente dos seus concorrentes (Ployhart et al., 2017).

O recrutamento online é cada vez mais utilizado como principal fonte de recrutamento. Para além de reduzir os custos da organização, é também visto como uma fonte fácil e rápida, uma vez que permite um maior *pool* de candidatos e assegura uma maior diversidade. Neste tipo de recrutamento são utilizados diversos métodos, tais como o *website* da organização, plataformas e sites de emprego, e ainda redes sociais como o *LinkedIn*. No entanto, o recrutamento online tem uma grande desvantagem: atrair candidatos sem as qualificações necessárias. Quando uma organização atrai um excessivo número de candidatos, deve ser desenvolvido uma espécie de filtro para não considerar candidatos que não tenham as qualificações mínimas para o desempenho das tarefas associadas à função a oferecer. Sem a existência deste filtro, os colaboradores irão perder tempo com candidatos que não são compatíveis com a função (Gusdorf, 2008).

O *website* de carreiras da organização é uma fonte de recrutamento relativamente recente. Estudos recentes verificaram que sites apelativos e com a apresentação de testemunhos de outros colaboradores, enriquecem de forma positiva as perceções dos indivíduos e a sua motivação para trabalhar na organização. No entanto, verificou-se que por vezes os sites não contêm informação suficiente sobre a oferta, o que leva a uma diminuição do interesse por parte das pessoas a candidatarem-se às ofertas disponíveis (Breugh, 2013).

Por outro lado, verificou-se que as plataformas e *sites* de emprego são utilizadas por organizações que têm como objetivo alargar os canais de atração de candidatos, sendo assim possível chegar a uma maior diversidade de candidatos. Por outro lado, há

organizações que recorrem a este tipo de fonte de recrutamento por não terem muita visibilidade no mercado de trabalho e por sua vez, no seu *website* (Breaugh, 2013).

O surgimento de redes sociais proporcionou às empresas uma fonte de recrutamento mais rápida e de fácil acesso, permitindo a divulgação de vagas e a pesquisa de potenciais candidatos com determinadas características. Além disso, o aparecimento do *LinkedIn* por exemplo, possibilitou o aumento do volume de informação a considerar para uma eventual entrevista de seleção. No entanto, observando de um ponto de vista mais negativo, através destas redes os indivíduos transmitem informações sobre si mesmos a um ritmo mais rápido e em larga escala. Esta situação inclui o risco de introduzir preconceitos no processo de seleção mesmo antes de este acontecer, uma vez que os recrutadores podem retirar conclusões baseadas em informação que não está relacionada com o desempenho das funções do trabalho em questão (Caers & Castelyns, 2011).

## **Seleção**

Após atrair um conjunto de candidatos, é necessário selecionar os que de facto serão integrados na empresa. A seleção define-se como um processo de escolha de um grupo de candidatos adequados para preencher uma vaga específica numa organização (Gusdorf, 2008).

Mais especificamente, a seleção tem como objetivo escolher os candidatos que poderão manter ou aumentar a eficiência e eficácia de uma organização, e por isso a seleção enfrenta alguns desafios como a adequação do candidato ao cargo e vice-versa e ainda a possibilidade de assegurar a eficiência e satisfação do candidato no cargo. A seleção é a operacionalização de uma hipótese preditiva ligada ao conhecimento, *skills*, habilidades, e outras características como o desempenho e o *turnover*. Está dependente da existência de candidatos e interrelaciona-se com o processo de recrutamento (Chiavenato, 2004; Ployhart et al., 2017).

Para proceder à escolha dos métodos e técnicas a aplicar, é necessário ter em conta que esta é uma escolha de extrema importância, uma vez que pode correr-se o risco de selecionar pessoas não aptas para o desempenho da função caso haja uma má seleção dos testes a aplicar. São os instrumentos de seleção que irão determinar o candidato a selecionar, por isso, esses instrumentos devem ser bem concebidos com o objetivo de identificar os candidatos competentes e fazer um *match* entre candidato e oferta de trabalho (Gamage, 2014).

Quanto mais adequado for o instrumento de seleção, maior será a probabilidade de se selecionar o candidato mais adequado e, por conseguinte, quanto melhor for o candidato, maior será a produtividade da empresa. Importa destacar que autores como Terpstra e Rozell (1993), detetaram uma correlação positiva entre a extensividade do recrutamento, validade preditiva e o uso de instrumentos de seleção adequados. Adicionalmente, Rauf (2007) também estudou o facto de instrumentos de recrutamento e seleção estarem positivamente correlacionados com a *performance* dos colaboradores na organização (Rauf, 2007; Terpstra & Rozzel, 1993).

Atualmente, muitas vezes a opção é utilizar os instrumentos já disponíveis na organização com os quais os profissionais já se encontram familiarizados. Na perspetiva de Muchinsky (2006), deve ter-se em conta quatro aspetos para proceder a esta escolha, nomeadamente a amplitude da aplicação, o custo, o *fairness* e a capacidade de predição ou validade.

A primeira fase da seleção é a triagem curricular, ou seja, identificar os perfis com maior potencial para o desempenho da função. Este processo é também utilizado para reduzir o número de candidatos que irão passar a fases seguintes. Após a triagem, devem escolher-se os métodos e instrumentos de seleção que podem ser referências, entrevistas, aplicação de testes psicológicos de personalidade e aptidões mentais ou realização de *assessment centres* (Ferreira, 2015).

A fase que se segue à triagem é normalmente a entrevista de triagem aos candidatos que se considerou serem qualificados com base nas informações fornecidas no *curriculum vitae*. Este tipo de entrevistas é geralmente realizado via telefone e o recrutador opta por fazer questões simples para determinar a adequabilidade do candidato

à oferta existente. Se o candidato for considerado como não adequado, o processo termina nesta fase, poupando desta forma tempo e custos ao candidato e à organização (Gusdorf, 2008).

Os testes de aptidões e personalidade são definidos como um conjunto de instrumentos utilizados para tomar uma decisão sobre um potencial colaborador. Estes testes são utilizados para identificar as competências de um candidato que não são possíveis de observar numa entrevista. Existem vários testes com diferentes finalidades: aptidões, personalidade, habilidades, honestidade e motivação. Os testes utilizados deverão ser fiáveis e devem ter elevada validade preditiva, ou seja, deve ser possível prever o sucesso de um candidato no desempenho das suas funções. As habilidades a serem testadas deverão ser as consideradas necessárias para um bom desempenho do colaborador na sua função. É de referir que os testes deverão ser aplicados antes de entrevistar os candidatos, sendo que elevadas pontuações poderão indiciar maior sucesso. Estes testes têm como vantagem filtrar ainda mais os candidatos que não são considerados adequados para a função e ainda o facto de os testes serem livres de preconceitos e julgamentos por parte de outros (Lodi, 1992).

Por outro lado, segundo a perspectiva de Ferreira (2015), os testes psicológicos utilizados no processo de recrutamento e seleção dividem-se em duas áreas: os testes de aptidões e os testes de disposições psicológicas. Os primeiros propõem-se a avaliar as capacidades cognitivas e é geralmente aplicado um teste com uma determinada duração e os indivíduos deverão ser capazes de responder a um maior número de respostas corretas num determinado espaço de tempo, medindo assim o desempenho cognitivo dos indivíduos (Ferreira, 2015).

Contrariamente, os testes de disposições psicológicas não avaliam uma resposta correta, avaliam sim os padrões de resposta e a sua associação a características dos indivíduos com o objetivo de prever a sua adequação à função em questão. Normalmente a avaliação é feita através de escolhas múltiplas, verdadeiros e falsos e questões de resposta fechada (Ferreira, 2015).

Quando um candidato se encontra ativamente à procura de emprego, é frequente deparar-se com anúncios que refletem um determinado perfil ou características de personalidade relevantes para a função em questão. Neste sentido, e com o objetivo de avaliar características de personalidade dos candidatos, é frequente recorrer a diferentes métodos para proceder a essa avaliação. Alguns exemplos são o método de observação, as provas comportamentais, as avaliações dos pares, as provas projetivas e questionários ou inventários de personalidade (Ferreira, 2015).

O método de observação consiste na análise do comportamento. As provas comportamentais têm como objetivo avaliar o comportamento dos candidatos perante situações específicas (e.g. desempenho de uma tarefa). A avaliação de pares baseia-se no conjunto de impressões que um determinado conjunto de pessoas tem sobre o candidato. As provas projetivas têm como finalidade captar impressões que reflitam a verdadeira personalidade do candidato. Por fim, os questionários ou inventários de personalidade avaliam comportamentos e traços que se destacam na personalidade de um determinado candidato (Ferreira, 2015).

Todavia, vários estudos referem que os testes de aptidões mentais são extremamente relevantes devido ao seu forte caráter preditivo na relação com produtividade e desempenho. Habitualmente são avaliadas várias dimensões como as aptidões gerais, a compreensão verbal, o cálculo numérico, o raciocínio, a visualização espacial, a fluência verbal e a memória. No entanto, tem-se verificado que o melhor preditor de desempenho é a inteligência. De salientar que a validade dos instrumentos é influenciada por fatores como a complexidade das funções desempenhadas (Bahuguna & Kumari, 2010).

Um *assessment center* é um processo de seleção constituído por diversas provas, tais como exercícios escritos e provas de apresentação, provas em grupo e exercícios *in-basket* ou *e-tray*. Ao longo do tempo, este instrumento tornou-se cada vez mais utilizado pelas organizações destacando-se pela sua forte validade comparativamente a outros métodos de seleção. Vários autores demonstraram a sua eficácia na avaliação de competências relacionadas com gestão, e a sua elevada validade preditiva relacionada com o sucesso dos candidatos no contexto organizacional. No entanto, uma limitação apontada a este processo de seleção é a sua capacidade de identificar aqueles que são

capazes de exercer determinada tarefa, mas não ter capacidade para prever a motivação para o fazer a longo prazo na organização. Esta situação dá origem a dois erros de previsão: os falsos positivos e os falsos negativos. Os falsos positivos são candidatos que apesar de terem uma boa avaliação nos exercícios, posteriormente não têm um bom desempenho na função para a qual são recrutados. Contrariamente, os falsos negativos são candidatos que não são bem-sucedidos nas provas, mas teriam tido um bom desempenho caso tivessem sido admitidos. Para minimizar estes erros, alguns autores sugerem que se analise o comportamento dos candidatos em contexto real de trabalho no passado. Tal só é possível caso os candidatos já façam parte da organização e o objetivo seja a sua promoção, uma vez que em relação aos candidatos novos essa informação não está disponível (Sackett, 1982; Thornton III & Morris, 2017).

Após o *assessment*, o candidato passa à fase seguinte: a entrevista final. A entrevista é uma avaliação verbal ao candidato e é considerada um instrumento de seleção com elevado potencial de erro, uma vez que está dependente das questões realizadas e das suas interpretações. A entrevista pode ser estruturada, situacional ou não estruturada. Na entrevista estruturada, o entrevistador segue um guião pré-definido de questões a colocar a todos os candidatos, o que permite uma maior consistência aquando da seleção, dado que todos terão respondido às mesmas questões. A entrevista situacional permite conhecer a forma como o candidato lidaria com determinada situação ou problema. Já a entrevista não estruturada, é constituída por um mínimo de questões abertas que irão permitir que o candidato se expresse. A entrevista pode ainda ser individual ou em grupo. A entrevista em grupo permite obter o ponto de vista de várias pessoas, geralmente de áreas diferentes, para tomar uma decisão quanto ao candidato. No entanto, este tipo de entrevista nem sempre é possível, dado que exige uma grande logística e disponibilidade de agenda para reunir os envolvidos. Por outro lado, é também considerada um fator de stress para o entrevistado, uma vez que este poderá sentir-se pressionado por estar a ser avaliado por mais que uma pessoa (Gusdorf, 2008).

### **Modelo *Big Five***

Nos últimos tempos, os traços de personalidade revelaram-se como um forte indicador de critérios de trabalho. No entanto, os investigadores encontram-se divididos sobre esta questão, uma vez que há desacordo quanto aos elementos e fatores a considerar. O modelo *Big Five* encontra a sua base teórica em Eysensck e nos seus dois grandes fatores de personalidade, o Neuroticismo e a Extroversão. Contudo, ao longo do tempo, foi possível observar que estes dois fatores não possuem capacidade suficiente para explicar a complexa personalidade dos indivíduos. Assim, vários investigadores tentaram encontrar dimensões que pudessem explicar de forma mais eficiente a personalidade. Foram desenvolvidas mais três dimensões: a Abertura à Experiência, a Conscienciosidade e finalmente a Amabilidade (Ferreira & Martinez, 2007).

Estes cinco fatores que compõem o modelo *Big Five*, têm sido confirmados empiricamente, uma vez que se verificou que o modelo apresenta resultados constantes ao longo do tempo. Adicionalmente, o modelo demonstra os vários tipos de personalidade estáveis que resultam das estratégias de adaptação social adotadas pelos indivíduos. Estes cinco fatores têm servido de base ao desenvolvimento de questionários de personalidade aplicados como métodos de seleção de pessoas e têm sido alvo de uma grande investigação (Schmit & Ryan, 1993; van Aarde et al., 2017).

O modelo *Big Five* foi de tal forma aclamado pelos investigadores que acabou por influenciar outros instrumentos como os questionários de personalidade NEO-PI e 16PF. Tendo em conta o valor prático, o mais importante a analisar num método de seleção de pessoas é a sua validade preditiva, ou seja, a capacidade de prever o desempenho futuro de um colaborador e as suas aprendizagens relacionadas com o seu trabalho. Assim, defende-se que ao utilizar métodos de seleção com maior validade preditiva, as organizações potenciam o aumento substancial do desempenho dos seus colaboradores, o que se irá refletir no aumento da percentagem de produtividade no trabalho (Schmidt & Hunter, 1998).

Alguns autores estudaram a validade preditiva dos traços de personalidade para o desempenho do trabalho. De acordo com estes autores, as diferenças culturais, sociais, políticas e económicas, moderam a importância dos traços de personalidade para o desempenho em contextos nacionais. Assim, traços como a Extroversão e a Amabilidade podem ser mais importantes para culturas coletivistas, sendo que a Conscienciosidade

pode, por outro lado, ser mais preditiva em países onde os níveis populacionais deste traço são mais baixos (van Aarde et al., 2017)

Por outro lado, Hannay et. al (2010) reforçam a importância do impacto do modelo *Big Five* no desempenho de programadores. Num estudo que incluiu 196 profissionais de *IT* de três países distintos, estes autores concluíram que a personalidade pode ser um preditor de desempenho a longo prazo no que diz respeito à equipa em que estão envolvidos.

Contudo, também constataram que os traços de personalidade em geral possuem uma fraca validade preditiva no que diz respeito ao desempenho destes trabalhadores. Assim, defenderam a importância de investigar o desempenho dos mesmos relacionando este último com os conhecimentos técnicos/específicos, com a complexidade de tarefas e com a capacidade de aprendizagem, ou seja, defendem que se deve medir os efeitos da personalidade no desempenho em fatores designados por maleáveis como a aprendizagem, motivação e capacidades técnicas em vez fatores estáticos (Hannay et al., 2010).

## **Validade**

Para maximizar as hipóteses de encontrar os candidatos ideais, deve ter-se em conta indicadores como a validade. Um teste é válido quando mede aquilo que afirma medir, e desta forma existem diferentes tipos de testes cuja validade pode ser de três tipos distintos: a validade do construto, a validade concorrente ou concomitante e a última, que assume um maior destaque neste projeto, a validade preditiva (Kline, 2000).

A validade do construto é considerada o tipo de validade mais relevante. É a definição e limitação do significado de um grupo de variáveis. Neste tipo de validade, aquilo que o teste mede não é diretamente mensurável, ou seja, só é possível avaliar a sua validade a partir da observação da relação entre o teste e o que este pretende medir. Após essa avaliação, as variáveis são agrupadas consoante o seu grau de afinidade, este último relacionado com o seu conteúdo. Essa afinidade é verificada através de procedimentos estatísticos como a análise fatorial (Rust & Golombok, 2009).

A validade concorrente ou concomitante, descreve a correlação de um novo teste com os testes já existentes, com o objetivo de medir o mesmo constructo. Ou seja, um teste possui validade concomitante se se demonstrar que este apresenta uma forte correlação com outro teste realizado à mesma variável que tenha sido aplicado ao mesmo tempo (Kline, 2000).

Por fim, a validade preditiva é aplicada quando os testes têm como finalidade fazer previsões. A previsão é um aspeto considerado extremamente relevante para qualquer método científico, e por isso quanto maior for a validade preditiva, maior será a probabilidade de um teste ter sucesso. Um teste possui validade preditiva caso consiga prever algum critério, ou seja, quando os resultados dos testes preveem o desempenho futuro dos critérios em análise (Devon et al., 2007).

Assim, quando existem correlações elevadas, reforça-se o facto de que a ferramenta em análise é um preditor válido dos critérios. Num mercado onde é extremamente difícil atrair candidatos e também devido ao baixo desemprego no setor, torna-se necessário para as empresas de *IT* investir em métodos que apresentem elevados valores de validade preditiva (Devon et al., 2007; Kline, 2000; Rust, J., Golombok, 2009).

## **Recrutamento e Seleção no setor das tecnologias de informação**

Hoje, as organizações competem pelos melhores talentos, destacando-se nesta competição o setor das tecnologias de informação em que há muita procura de talentos e ao mesmo tempo a constante necessidade de encontrar a pessoa certa para a função certa (Lockwood, 2006).

Desta forma, o desenvolvimento de certas competências tornou-se fulcral para os profissionais ligados a este setor. Na perspetiva de Patacsil e Tablatin (2017), as competências são tudo aquilo que diz respeito ao nível de desempenho de um profissional numa dada tarefa ou ainda à capacidade de a desempenhar de forma correta. As

competências podem ser técnicas (*hard skills*) ou comportamentais (*soft skills*) (Noe, Hollenbeck e Gerhart, 2015 citados por Patacsil e Tablatin, 2017).

As *hard skills* são competências técnicas específicas que permitem ao indivíduo realizar determinadas tarefas. Estas podem ser adquiridas através de formação, educação ou experiência (Wikle e Fagin, 2015 citados por Pedrosa e Ferreira da Silva, 2019). Por outro lado, as *soft skills* são caracterizadas por atributos de personalidade e comportamento. São competências genéricas como a comunicação e o trabalho em equipa (Pedrosa & Ferreira da Silva, 2019).

Segundo alguns autores, existem nove *soft skills* que as empresas valorizam, especialmente em profissionais de *IT*: comunicação, pensamento crítico, tomada de decisões, relações interpessoais, resolução de problemas, auto-confiança, auto-gestão, trabalho em equipa e ética. A comunicação é uma competência interpessoal fundamental no atual mercado de trabalho. É frequente assumir que é uma competência básica e que todos são dotados da mesma, mas na verdade não é essa a realidade, uma vez que a falta de comunicação tem sido o motivo de diversos desastres ocorridos, por exemplo, no setor financeiro (Patacsil & Tablatin, 2017; Robles, 2012).

No passado, as *hard skills* eram as únicas competências necessárias para começar e ter sucesso numa determinada carreira profissional. Hoje, as competências técnicas não são suficientes para os profissionais se destacarem numa organização e terem um bom desempenho. As *soft skills* são fundamentais para o desempenho produtivo de um colaborador e os líderes atuais atribuem cada vez mais importância ao desenvolvimento destas competências (Robles, 2012).

A combinação de *hard skills* e *soft skills* em termos de competências, tornou-se uma vantagem competitiva para os profissionais das tecnologias de informação. As *soft skills* são aquilo que diferencia estes profissionais e são também o que irá potencializar o seu sucesso numa organização. No entanto, tem-se verificado um défice de competências que é definido pela diferença entre as necessidades dos mercados (procura) e as competências transversais apreendidas nas instituições de ensino (oferta). Assim, vários autores defendem que as instituições de ensino se devem ajustar ao mercado de trabalho atual e procurar oferecer aos seus alunos competências que os farão diferenciar-se no

mercado, para além das competências técnicas (Patacsil & Tablatin, 2017; Pedrosa & Ferreira da Silva, 2019).

Desta forma, se tanto as *soft skills* como as *hard skills* forem as adequadas para o posto de trabalho, mais elevada será a produtividade e melhor será o desempenho do profissional de *IT* (Patacsil & Tablatin, 2017). Em resumo, a falta de *soft skills* pode fazer a diferença na contratação de um candidato ou até mesmo afundar a promissora carreira de um indivíduo com excelentes capacidades técnicas, mas sem as *soft skills* adequadas à função (Klaus, 2010 citado por Robles, 2012).

Assim, identificar, recrutar e reter as pessoas certas, tornou-se um grande desafio no setor das tecnologias de informação. Este setor pode ser definido como fornecedor de meios automáticos de manipulação da informação, englobando o processo digital, e armazenamento e comunicação da informação. As tecnologias de informação incorporam a gestão dos serviços, o que inclui suporte ao produto, gestão de *hardware* e *software*, integração de sistemas e desenvolvimento de aplicações. Com tudo aquilo que envolvem, as tecnologias de informação são utilizadas em todos os setores económicos (Rajani et al., 2016).

Por outro lado, a literatura tem mostrado que as competências técnicas dos profissionais ligados ao setor das tecnologias de informação, por si só, não são suficientes para se ser um colaborador com elevada *performance*. Devido à grande competitividade e dinâmica deste mercado, têm-se verificado grandes investimentos no desenvolvimento de *soft-skills* dos profissionais de *IT*. Neste sentido, verificou-se, por exemplo, que candidatos com bom aproveitamento na faculdade não são necessariamente aqueles que têm uma melhor *performance* organizacional (Joseph et al., 2010).

Os responsáveis de recursos humanos destacam a importância destes profissionais investirem nas suas capacidades para além do conhecimento informático. É importante que estes possuam capacidade de aprendizagem, capacidade para trabalhar em equipa, capacidade oral e escrita e orientação para a saúde e bem-estar. Assim, adaptabilidade, comunicação, gestão de stress e uma boa capacidade de interação social, são vistas como competências-chave para os profissionais de *IT* (Capretz & Ahmed, 2010).

De acordo com alguns autores, os profissionais de *IT* com boa *performance* possuem inteligência prática. A inteligência prática é definida como um conjunto de competências de gestão, intrapessoais e interpessoais utilizadas para resolver problemas. Assim, a natureza da inteligência prática auxilia a procura de *experts* em detrimento de candidatos com baixo potencial de desempenho (Joseph et al., 2010).

Autores como Naqvi & Bashir (2015), defendem ainda que gerir a retenção dos profissionais de *IT* é cada vez mais desafiante, uma vez que os gestores destes profissionais têm de ter a capacidade de reforçar o seu sentido de autoestima, valorizando os mesmos como ativos intelectuais e não apenas como uma despesa operacional necessária. Para que tal aconteça, os gestores devem ajudar a moldar as carreiras destes profissionais de forma a que estes ganhem experiência dentro da empresa e não fora dela (Naqvi & Bashir, 2015).

Adicionalmente, comprovou-se que para reduzir o *turnover* no setor das tecnologias de informação, deve fomentar-se o compromisso organizacional e outros fatores como a formação e o desenvolvimento ou a compensação e o reforço do apoio por parte dos supervisores. Relativamente ao compromisso organizacional, observou-se que o trabalho em equipa e a sua eficiência pode resultar num maior compromisso por parte dos colaboradores, o que faz com que não queiram abandonar a organização (Hollenbeck, 2009).

Döckel (2003) analisou a compensação e o seu impacto nos profissionais de *IT* e concluiu que os colaboradores estão constantemente a verificar se o seu salário é ou não competitivo, comparando-se continuamente com outros profissionais no mercado. Os profissionais em cargos mais elevados são aqueles que mais calculam os seus custos e benefícios e por isso, são geralmente aqueles que mais consideram o abandono da organização (Döckel, 2003).

Por outro lado, colaboradores que sentem que têm oportunidades de desenvolvimento e formação, e que sentem que o seu trabalho tem significado para a empresa, revelam um maior compromisso com a organização e por isso a sua vontade de abandonar a empresa irá ser menor. Outro fator que contribui para a retenção destes profissionais é o apoio dos seus supervisores. Colaboradores que se sentem apoiados e

que recebem *feedback* contínuo sobre as suas capacidades e o seu desempenho, possuem um maior sentimento de pertença organizacional (Meyer et al., 2002)

São muitas as empresas que procuram profissionais de *IT*, contudo, a oferta de emprego é maior que a disponibilidade destes profissionais. Segundo o Inquérito à Identificação das Necessidades de Qualificações nas Empresas publicado pelo Instituto Nacional de Estatística no corrente ano, e tendo em conta as empresas com necessidades de especialistas de nível superior, as necessidades mais apontadas pelas empresas foram Engenharia informática, de computadores, telecomunicações e sistemas de informação (11,5%), Engenharia de Software (6,7%) e Gestão Comercial e Vendas (6,3%).

No entanto, as empresas inquiridas relatam que as principais razões que justificam as dificuldades de recrutamento de colaboradores destas áreas prendem-se sobretudo pela falta de formação adequada, pela inexistência de trabalhadores disponíveis no mercado de trabalho ou pela pouca experiência dos trabalhadores que estão disponíveis (INE, 2020).

Devido à falta de resposta, algumas empresas optam por aumentar a sua oferta salarial com o objetivo de atrair e reter especialistas. Não é fácil recrutar profissionais ligados a esta área, e por isso torna-se necessário adotar metodologias que não só sejam eficientes na seleção dos candidatos, mas que também consigam assegurar a permanência dos candidatos selecionados (Pereira, 2018)

Uma vez que um processo de recrutamento e seleção de qualidade é de extrema importância para este setor, as empresas procuraram identificar metodologias que melhor consigam prever a performance futura dos seus candidatos, reduzindo assim erros de recrutamento e seleção que poupariam tempo e custos.

### **Person-Organization Fit (P-O fit)**

Para que o recrutamento destes profissionais seja bem-sucedido, devem ter-se em conta teorias como a *Person-Organization fit (P-O fit)*. Esta define-se como a percepção que um indivíduo tem acerca da sua compatibilidade com a cultura e os membros de uma organização, ou seja, é o grau de congruência entre uma pessoa e uma organização. Assim, segundo Kristof (1996), a compatibilidade entre pessoas e organizações ocorre quando pelo menos uma das entidades oferece o que a outra necessita, ou partilham características fundamentais semelhantes, ou ambas (Resick et al., 2007).

Apesar de nos dias de hoje existir consenso de que a teoria *P-O fit* envolve compatibilidade entre pessoas e organizações, no passado foi confuso definir esta teoria. Anteriormente foi definida de formas diversas como a congruência de valores, a congruência de objetivos, a adequação dos fornecimentos às necessidades e a adequação das competências ao que era exigido (Hoffman & Woehr, 2006).

A compatibilidade pode ser suplementar, complementar, objetiva e percebida. A compatibilidade suplementar dá-se quando as características da organização são congruentes com as características das pessoas. Por outro lado, a compatibilidade complementar acontece quando as características dos indivíduos preenchem lacunas não preenchidas por outros. Já a compatibilidade objetiva suporta a recolha e a separação de informação sobre a pessoa e a organização de forma a avaliar a sua congruência. Por fim, a compatibilidade percebida implica questionar diretamente as pessoas sobre o seu enquadramento na organização e a sua identificação com outros membros (Murray & Ryan, 2015).

O grau de compatibilidade entre o indivíduo e a organização deve ser calculado através da discrepância entre a descrição do próprio e a sua descrição acerca da organização. Gilmore & Turner (2010) descobriram ainda que a compatibilidade *P-O* está correlacionada com *turnover*, com a satisfação no trabalho e ainda com o compromisso organizacional. Assim, quanto maior for a compatibilidade entre pessoa e organização, maior será o seu nível de satisfação e mais forte será o seu compromisso organizacional. Contrariamente, quanto menor for a compatibilidade, mais provável será a intenção de saída da organização (Gilmore & Turner, 2010).

Adicionalmente, quando um indivíduo se identifica com o ambiente de trabalho os seus níveis de bem-estar físico e mental são maiores. Para além de mais satisfeitos, os indivíduos adaptam-se mais facilmente a funções que sejam congruentes com o seu tipo de personalidade (Carless, 2005).

Por outro lado, verificou-se que a personalidade dos indivíduos afeta a importância que estes atribuem à sua compatibilidade com a organização. Assim, observou-se que pessoas extremamente conscienciosas apresentavam maiores níveis de compreensão e desejo de uma compatibilidade perfeita com a organização (Murray & Ryan, 2015).

Para além de se ter verificado que quanto maior for o grau de compatibilidade entre colaborador e organização menores serão as probabilidades de intenção de saída desta última, verificou-se também que quanto maior for o nível de compatibilidade com a organização, maior será a motivação dos colaboradores face ao desempenho das tarefas. Como tal, o compromisso e envolvimento organizacional será mais forte e, por consequência, maior será a probabilidade de os colaboradores quererem continuar na empresa (Resick et al., 2007).

No fundo, esta teoria defende que a compatibilidade entre colaborador/ organização e *turnover* estão negativamente correlacionados. Por outro lado, compatibilidade e satisfação dos colaboradores com o trabalho estão positivamente correlacionados (Hassan et al., 2012).

## Capítulo II – A Empresa

Sedeada em Lisboa há trinta anos, a empresa de tecnologias de informação possui mais de 1838 colaboradores de várias nacionalidades que trabalham diariamente em equipa para responder às necessidades de negócio. Conhecida pelo seu investimento em inovação e foco nos resultados, a empresa X tornou-se líder portuguesa no mercado de *IT*, estando cotada na bolsa de valores *Euronext Lisbon* desde o ano 2000.

A empresa oferece soluções para diferentes indústrias, tais como os serviços financeiros e energia, dividindo-se ainda em cinco áreas de negócio. Em 2019, o seu volume de negócios ascendeu aos 120 milhões de euros, mais de metade dos quais gerados fora de Portugal. Para além de Portugal, a empresa X tem escritórios em vários países como Espanha, Reino Unido, Emirados Árabes Unidos, Angola e Moçambique.

Sendo o mercado de tecnologias de informação um mercado altamente dinâmico e inovador, a empresa sentiu necessidade de otimizar o seu processo de recrutamento e seleção, nomeadamente no que concerne à validade preditiva destes processos. Dada a dificuldade em atrair profissionais ligados a esta área, torna-se fulcral garantir que os processos de seleção são os mais eficazes para selecionar as pessoas certas para o lugar certo.

Selecionar metodologias de seleção altamente preditivas com capacidade de prever o desempenho de um possível colaborador, é extremamente relevante para a empresa, uma vez que reduz os seus custos e o tempo investido no processo. Após selecionar um bom candidato, é ainda mais relevante conseguir reter o mesmo. Apesar de se destacarem pela positiva no momento da entrevista, a empresa X destacou o facto dos colaboradores de *IT* virem a ter *performances* não tão boas com o passar do tempo.

Desta forma, o objetivo da empresa X passa por compreender que instrumentos de seleção poderão indiciar o possível bom desempenho de um candidato após a sua entrada na organização. Assim, irá maximizar a eficiência do seu processo de recrutamento e seleção.

## **Capítulo III – Metodologia e Resultados**

### **Metodologia**

No que concerne ao tipo de estudo, esta pesquisa é considerada quantitativa, uma vez que os resultados obtidos são quantificáveis e retratam a exata realidade da amostra (Gerhardt e Silveira, 2009).

### **Amostra**

A amostra utilizada é constituída por 569 colaboradores da empresa X. Destes colaboradores, obteve-se informação sobre a área de formação de 487 indivíduos, sendo que as suas áreas de formação dizem respeito a cursos não relacionados com informática (N = 102), cursos relacionados com informática (N = 116) e engenharia informática e outras engenharias (N = 269). Quanto à universidade, os indivíduos foram formados em universidades públicas (N = 210), universidades privadas (N = 75), universidades estrangeiras (N = 112) e institutos politécnicos (N = 63). As universidades públicas com um número significativo de colaboradores formados são o Instituto Superior Técnico (N = 38), a Universidade Nova de Lisboa (N = 37) e o ISCTE (N = 37). Relativamente à média final, a média ronda os 13,7 valores e o desvio padrão apresenta um valor de 1,40. Tendo em conta os dados de 569 colaboradores, verificou-se que 419 são do sexo masculino e 150 do sexo feminino. A média de idades é de 36,85 anos e o desvio padrão apresenta um valor de 7,188.

### **Instrumento**

Todos os dados do presente estudo foram fornecidos pela empresa X. A empresa X forneceu dados relativos à avaliação de desempenho dos seus colaboradores nos anos de 2017 e 2018, relatórios de entrevistas aquando do momento de entrada na empresa X e ainda os seus dados sociodemográficos (e.g. género, idade e habilitações académicas). Posteriormente foi criada uma base de dados no programa informático *IBM – Statistics SPSS*, e os dados foram classificados consoante categorias pré-definidas na mesma. Após a inserção de todos os dados, mediu-se assim o efeito das competências da avaliação de desempenho dos colaboradores (resolução de problemas, gestão de expectativas dos

clientes, conhecimentos técnicos, gestão e desenvolvimento de outros, comunicação, independência e responsabilidade, organização e disciplina na execução, alinhamento com a organização, auto-desenvolvimento e motivação e trabalho em equipa) nos anos de 2017 e 2018, em variáveis como o género, a idade, as habilitações académicas, o tipo de contrato, a universidade onde os colaboradores se formaram e a área de curso. Mediu-se ainda o efeito das competências avaliadas na avaliação de desempenho em características destacadas nos relatórios das entrevistas, tais como as expectativas de remuneração, a aptidão verbal, os traços de personalidade, a disponibilidade, a mobilidade nacional e internacional, o nível de inglês e finalmente as possíveis referências que os colaboradores poderiam ter.

### **Procedimento**

Com o objetivo de compreender que tipo de variáveis estariam relacionadas com as variáveis dependentes (notas da avaliação de desempenho de 2017 e 2018), optou-se por proceder à técnica ANOVA fatorial para medir o efeito das variáveis independentes nas variáveis dependentes. Adicionalmente, com o objetivo de comparar o efeito das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes, mediu-se a sua importância relativa através da análise das estimativas dos coeficientes de regressão parciais com base em valores standardizados (*beta*). Por outras palavras, estes coeficientes medem a capacidade explicativa das variáveis independentes sobre as dependentes.

### **Resultados**

Após a recolha e análise dos dados relacionados com os relatórios das entrevistas, calculou-se a importância de todas as componentes avaliadas em entrevista:

**Tabela 1** – Média, Desvio-Padrão e Correlações entre as variáveis (relatório entrevistas)

Variáveis (Entrevista)	M (≈)	DP (≈)	Correlações						
			2	3	4	5	6	7	8
1 – Expetativas de Remuneração	2.69	0.516	-0.094	0.074	0.109	0.068	0.194*	-0.010	0.108
2 – Aptidão Verbal	2.39	0.604		0,511**	-0.029	-0.139	-0.059	0.003	0.064
3 – Traços de Personalidade	1.85	0.358			-0.033	0.040	0.006	0.033	-0.010
4 – Disponibilidade	2.06	0.734				-0.015	-0.133	-0.154	-0.001
5 – Mobilidade Nacional	2.30	0.717					0.462**	0.153	0.228*
6–Mobilidade Internacional	2.26	0.508						-0.011	0.042
7 – Nível de Inglês	2.45	0.662							-0.274
8 – Referências	1.10	0.297							

\*\* p<0.01 \* p<0.05

Nota: DP – Desvio-Padrão

Ao analisar os dados acima descritos, é evidente a relação positiva entre a Aptidão Verbal e traços de personalidade ligados à extroversão. Tal significa que quanto mais extrovertida for a personalidade de um colaborador, melhor será a sua aptidão verbal.

Posteriormente, verificaram-se as correlações entre cada componente avaliada em entrevista de seleção e a nota final da avaliação de desempenho dos colaboradores da empresa X nos anos de 2017 e 2018:

**Tabela 2** – Correlação entre as variáveis analisadas em entrevista e as notas das avaliações de desempenho de 2017 e 2018

Variáveis (Entrevista)	Avaliação de Desempenho 2017	Avaliação de Desempenho 2018
Expetativas de Remuneração	-0.040	0.200*
Aptidão Verbal	0.022	0.097
Traços de Personalidade	-0.029	0.173
Disponibilidade	-0.015	0.082

Mobilidade Nacional	-0.110	-0.043
Mobilidade Internacional	0.083	-0.099
Nível de Inglês	-0.227	-0.085
Referências	0.047	-0.037

\*A correlação é significante no nível 0.05

Analisando as correlações existentes entre as variáveis analisadas em entrevista e os resultados da avaliação de desempenho dos colaboradores nos anos de 2017 e 2018, não se constata correlações significativas, com exceção da variável “Expectativas de Remuneração”, ou seja, a remuneração que os indivíduos esperam auferir caso se tornem colaboradores da empresa.

Todavia, mesmo não se verificando correlações significativas, é importante realçar que quase todos os valores são negativos (exceto a componente “Aptidão Verbal”), o que significa que os colaboradores que têm um bom desempenho em entrevista apresentam notas de avaliação mais baixas e vice-versa. Assim, pode afirmar-se que a entrevista não foi um método de seleção suficientemente capaz de prever o desempenho futuro dos colaboradores da empresa X.

Por outro lado, foram também analisadas as componentes avaliadas na avaliação de desempenho. As componentes são: Resolução de Problemas, Trabalho em Equipa, Independência e Responsabilidade, Auto-desenvolvimento e Motivação, Gestão de Expectativas dos Clientes, Conhecimento Específico/Técnico, Organização e Disciplina na Execução, Gestão e Desenvolvimento de Outros, Comunicação e Alinhamento com a Organização. A escala de avaliação varia entre 1 e 4, sendo que 1 corresponde a *D – Under Performer*, 2 corresponde a *C – Sufficient Performer*, 3 corresponde a *B – Good Performer* e 4 corresponde a *A – Top Performer*.

De salientar que para as componentes “Resolução de Problemas” e “Gestão e Desenvolvimento de Outros” são objeto de avaliação apenas os colaboradores com cargos mais elevados na hierarquia da empresa X.

**Tabela 3** – Média e Desvio-Padrão e das componentes avaliadas na Avaliação de Desempenho 2017

<b>Variáveis (Componentes – Avaliação de Desempenho 2017)</b>	<b>M (<math>\approx</math>)</b>	<b>DP (<math>\approx</math>)</b>
Resolução de Problemas	3.44	0.578
Trabalho em Equipa	3.43	0.590
Independência e Responsabilidade	3.30	0.670
Auto-desenvolvimento e Motivação	3.30	0.615
Gestão de Expetativas dos Clientes	3.29	0.617
Conhecimento Específico/Técnico	3.26	0.562
Organização e Disciplina na Execução	3.23	0.589
Gestão e Desenvolvimento de Outros	3.08	0.630
Comunicação	3.05	0.570
Alinhamento com a Organização	3.01	0.549

A principal conclusão a retirar dos resultados das notas de avaliação de desempenho de 2017 é o facto de todas as avaliações nas dimensões avaliadas se situarem acima de 3, o que significa que em geral, os colaboradores de *IT* da empresa X são *good performers*.

Destaca-se ainda a elevada avaliação atribuída às componentes de “Resolução de Problemas” ( $M \approx 3.44$ ) e de “Trabalho em Equipa” ( $M \approx 3.43$ ). No entanto, salienta-se as avaliações mais baixas atribuídas às componentes “Comunicação” ( $M \approx 3,04$ ) e “Alinhamento com a Organização” ( $M \approx 3,01$ ).

No geral, verifica-se um baixo grau de dispersão nas componentes (o maior DP  $\approx 0.670$ ), demonstrando que não existe diversidade significativa no que diz respeito à avaliação das componentes da avaliação de desempenho de 2017.

**Tabela 4** – Média e Desvio-Padrão e das componentes avaliadas na Avaliação de Desempenho 2018

<b>Variáveis (Componentes – Avaliação de Desempenho 2018)</b>	<b>M</b> ( $\approx$ )	<b>DP</b> ( $\approx$ )
Trabalho em Equipe	3.49	0.568
Resolução de Problemas	3.34	0.616
Independência e Responsabilidade	3.34	0.656
Auto-desenvolvimento e Motivação	3.31	0.606
Gestão de Expectativas dos Clientes	3.29	0.594
Organização e Disciplina na Execução	3.27	0.614
Conhecimento Específico/Técnico	3.19	0.595
Comunicação	3.12	0.582
Alinhamento com a Organização	3.12	0.524
Gestão e Desenvolvimento de Outros	3.03	0.640

Tal como em 2017, a média da nota de avaliação dada às componentes também ronda a classificação 3, o que indica que em geral os colaboradores de *IT* da empresa X são *good performers*.

À semelhança do observado nos resultados relativos à avaliação de desempenho de 2017, o mesmo se aplica à avaliação de desempenho de 2018. Mais uma vez, as componentes com melhores avaliações são o “Trabalho em Equipe” ( $M \approx 3,49$ ) e a “Resolução de Problemas” ( $M \approx 3,12$ ). Contrariamente, com uma avaliação mais baixa estão as componentes de “Alinhamento com a Organização” ( $M \approx 3,12$ ) e “Gestão e Desenvolvimento de Outros” ( $M \approx 3,03$ ).

Verifica-se novamente um baixo grau de dispersão (maior DP  $\approx 0.656$ ), o que indica a inexistência de uma grande diversidade nas avaliações atribuídas no ano de 2018.

Com o objetivo de compreender que tipo de variáveis poderiam despoletar efeito nas notas de avaliação de desempenho, mediu-se a importância das variáveis qualitativas

“Género”, “Tipo de Contrato”, “Habilitações Académicas”, “Universidade” e “Curso” na nota de avaliação de desempenho nos anos de 2017 e 2018.

Relativamente ao tipo de contrato este pode ser classificado de quatro formas diferentes, nomeadamente o contrato sem termo, contrato a termo incerto, contrato a termo certo e contrato de prestação de serviços. Quanto às habilitações académicas, variam entre o terceiro ciclo do ensino básico e o doutoramento.

No que concerne à variável “Universidade”, estão incluídos indivíduos sem licenciatura e estudantes de institutos politécnicos, universidades privadas, universidades públicas (nomeadamente Instituto Superior Técnico, Universidade Nova de Lisboa e ISCTE) e universidades estrangeiras. Por último, na variável “Curso” incluíram-se colaboradores com cursos não relacionados com informática, colaboradores com cursos ligados a informática e ainda colaboradores com cursos na área de engenharia.

Abaixo pode ser observado o efeito das variáveis mencionadas acima na nota da avaliação de desempenho de 2017:

**Tabela 5** – Efeito das variáveis independentes na nota de avaliação de desempenho 2017

<b>Variáveis independentes</b>	<b>df</b>	<b>F</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
Género	1	3,670	0,010	0,056†
Tipo de Contrato	3	2,487	0,020	0,060†
Habilitações Académicas	5	5,502	0,071	0,000*
Universidade	7	2,143	0,046	0,039*
Curso	2	1,055	0,007	0,350

†A correlação é significativa ao nível 0,10.

\* A correlação é significativa ao nível 0,05.

Constata-se que o género (masculino e feminino com  $M \approx$  de 3,21 e 3,30 respetivamente), o tipo de contrato (sem termo com  $M \approx$  3,25, termo incerto com  $M \approx$  3,42, termo certo com  $M \approx$  3,17 e prestação de serviços com  $M \approx$  2,96), as habilitações

académicas (ensino profissional com  $M \approx 3,04$ , ensino secundário com  $M \approx 3,66$ , bacharelato com  $M \approx 3,51$ , licenciatura com  $M \approx 3,23$ , mestrado com  $3,28$  e doutoramento com  $M \approx 2,86$ ) e a universidade (colaboradores sem licenciatura com  $M \approx 3,05$ , institutos politécnicos com  $M \approx 3,23$ , privadas com  $M \approx 3,13$ , Instituto Superior Técnico com  $M \approx 3,28$ , Universidade Nova de Lisboa com  $M \approx 3,23$  e ISCTE com  $M \approx 3,32$ , outras universidades públicas com  $M \approx 3,27$  e estrangeiras com  $M \approx 3,32$ ) onde os colaboradores se formaram tiveram impacto no seu desempenho no ano de 2017 na empresa X. Apesar de todas as variáveis, com exceção da variável “Curso” (cursos não relacionados com informática com  $M \approx 3,19$ , cursos relacionados com informática com  $M \approx 3,27$  e cursos na área de engenharia com  $M \approx 3,27$ ) afetarem a nota da avaliação de desempenho, destaca-se um impacto mais significativo das variáveis “Habilitações Académicas” e “Universidade”.

É possível concluir que a formação dos colaboradores, nomeadamente o curso, não afetou o seu desempenho, o que significa que tanto colaboradores formados na área de engenharia informática como colaboradores formados noutras áreas ligadas à informática tiveram desempenhos semelhantes.

Após a realização do teste para a avaliação de desempenho de 2017, repetiu-se o processo para a avaliação de desempenho de 2018:

**Tabela 6** – Efeito das variáveis independentes na nota de avaliação de desempenho 2018

<b>Variáveis independentes</b>	<b>df</b>	<b>F</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
Género	1	0,175	0,000	0,676
Tipo de Contrato	3	3,611	0,027	0,013*
Habilitações Académicas	5	2,357	0,029	0,040*
Universidade	7	3,779	0,072	0,001*
Curso	2	0,094	0,001	0,910

\* A correlação é significativa no nível 0,05.

Tal como observado no ano de 2017, em 2018 o tipo de contrato (sem termo com  $M \approx 3,27$ , termo incerto com  $M \approx 3,46$ , termo certo com  $M \approx 3,16$  e prestação de serviços com  $M \approx 2,74$ ), as habilitações académicas (terceiro ciclo do ensino básico com  $M \approx 3,26$ , ensino profissional com  $M \approx 3,12$ , ensino secundário com  $M \approx 3,66$ , bacharelato com  $M \approx 3,41$ , licenciatura com  $M \approx 3,26$ , mestrado com  $3,22$ ) e a universidade (colaboradores sem licenciatura com  $M \approx 3,13$ , institutos politécnicos com  $M \approx 3,13$ , privadas com  $M \approx 3,17$ , Instituto Superior Técnico com  $M \approx 3,22$ , Universidade Nova de Lisboa com  $M \approx 3,26$  e ISCTE com  $M \approx 3,32$ , outras universidades públicas com  $M \approx 3,27$  e estrangeiras com  $M \approx 3,40$ ) tiveram impacto na avaliação de desempenho. Contudo, em 2018 o género (masculino e feminino com  $M \approx$  de  $3,25$  e  $3,27$  respetivamente) não teve qualquer impacto na nota dos colaboradores da empresa X.

No ano de 2018 o curso dos colaboradores (cursos não relacionados com informática com  $M \approx 3,27$ , cursos relacionados com informática com  $M \approx 3,27$  e cursos na área de engenharia com  $M \approx 3,25$ ) continuou a não ser um fator de contribuição para a nota da avaliação de desempenho.

Abaixo encontra-se a contribuição de cada uma das componentes da avaliação de desempenho para a nota global da avaliação:

**Tabela 7** – Contribuição das variáveis independentes na nota de avaliação de desempenho 2017

Variáveis Independentes	Beta	T	Sig.
Organização e Disciplina na Execução	0,221**	9,113	0,000
Alinhamento com a Organização	0,158**	8,300	0,000
Gestão de Expetativas dos Clientes	0,146**	6,783	0,000
Gestão e Desenvolvimento de Outros	0,146**	6,709	0,000
Independência e Responsabilidade	0,146**	4,564	0,000
Conhecimento Específico/Técnico	0,139**	5,944	0,000
Resolução de Problemas	0,135**	5,578	0,000
Trabalho em Equipa	0,134**	6,545	0,000
Comunicação	0,128**	6,318	0,000
Auto-desenvolvimento e Motivação	0,120**	6,291	0,000
<b>F</b>		378,282	
<b>R<sup>2</sup></b>		0,994	

\*\*p<0.01 \*p<0.05

Todas as componentes avaliadas no âmbito da avaliação de desempenho de 2017 têm capacidade para explicar a nota da avaliação. Ordenou-se a tabela 7 tendo em conta a capacidade explicativa de cada variável. Assim, variáveis como a “Organização e Disciplina” ( $b=0,221$ ), “Alinhamento com a Organização” ( $b=0,158$ ) e “Gestão de Expetativas dos Clientes” ( $b=0,146$ ) são as dimensões com maior capacidade explicativa da nota de 2017.

Contrariamente, salienta-se a menor capacidade explicativa das variáveis “Trabalho em Equipa” ( $b=0,134$ ), “Comunicação” ( $b=0,128$ ) e “Auto-desenvolvimento e motivação” ( $b=0,120$ ).

À semelhança dos resultados anteriores referentes ao ano de 2017, também no ano de 2018 se verifica que todas as dimensões possuem capacidade explicativa sobre a nota de avaliação de desempenho:

**Tabela 8** – Contribuição das variáveis independentes na nota de avaliação de desempenho 2018

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Independência e Responsabilidade	0,218**	7,365	0,000
Auto-desenvolvimento e Motivação	0,171**	7,095	0,000
Conhecimento Específico/Técnico	0,161**	6,422	0,000
Organização e Disciplina na Execução	0,157**	7,124	0,000
Alinhamento com a Organização	0,153**	6,713	0,000
Comunicação	0,149**	6,259	0,000
Gestão de Expetativas dos Clientes	0,132**	4,869	0,000
Resolução de Problemas	0,118**	4,157	0,000
Gestão e Desenvolvimento de Outros	0,111**	4,392	0,000
Trabalho em Equipa	0,091**	3,548	0,001
	<b>F</b>	293,833	
	<b>R<sup>2</sup></b>	0,989	

\*\* $p<0.01$  \* $p<0.05$

Todas as dimensões têm capacidade explicativa, no entanto existem variáveis com mais capacidade para explicar a nota de avaliação de desempenho, como é o caso das variáveis “Independência e Responsabilidade” ( $b=0,218$ ) e “Conhecimento Específico/Técnico” ( $b=0,161$ ). Curiosamente, verificou-se uma maior capacidade explicativa da variável “Auto-desenvolvimento e Motivação” ( $b=0,171$ ) em relação ao ano anterior.

Em relação às variáveis com menor capacidade explicativa, e tal como no ano anterior, a variável “Trabalho em Equipa” ( $b=0,091$ ) continua a ser uma das variáveis com menor capacidade para explicar a nota de avaliação de desempenho. Adicionalmente, também as variáveis “Resolução de Problemas” ( $b=0,118$ ) e “Gestão e Desenvolvimento de Outros” ( $b=0,111$ ) se encontram entre as variáveis com menor capacidade explicativa.

Por último, o objetivo seria verificar se as avaliações de 2017 teriam impacto a longo prazo na nota de avaliação de desempenho de 2018:

**Tabela 9** – Estimativas dos coeficientes de regressão parciais com base em valores estandardizados (beta)

Variáveis Independentes	Beta	T	Sig.
Independência e Responsabilidade	,479†	1,875	,074
Comunicação	,311†	1,855	,076
Auto-desenvolvimento e motivação	,210	1,419	,169
Resolução de Problemas	,192	1,098	,284
Gestão de Expetativas dos Clientes	,149	,766	,451
Gestão e Desenvolvimento de Outros	-,019	-,112	,912
Conhecimento Técnico/Específico	-,035	-,188	,852
Organização e Disciplina na Execução	-,036	-,187	,853
Trabalho em Equipa	-,100	-,606	,550
Alinhamento com a Organização	-,172	-1,155	,260
	<b>F</b>	5,802	
	<b>R<sup>2</sup></b>	0,716	

†A correlação é significativa ao nível 0,10.

É possível verificar que existem apenas duas variáveis com impacto significativo na nota de avaliação de desempenho de 2018, ou seja, a avaliação de 2017 teve impacto na avaliação de 2018. As variáveis com maior capacidade explicativa são as variáveis “Independência e Responsabilidade” ( $b=0,479$ ) e “Comunicação” ( $b=0,311$ ).

Salienta-se ainda o facto de existirem variáveis com impacto negativo na avaliação de desempenho de 2018, nomeadamente as variáveis “Gestão e Desenvolvimento de Outros” ( $b= -0,019$ ), “Conhecimento Técnico/Específico” ( $b= -0,035$ ), “Organização e Disciplina na Execução” ( $b= -0,036$ ), “Trabalho em Equipa” ( $b= -0,100$ ) e “Alinhamento com a Organização” ( $b= -0,172$ ).

## Capítulo IV – Discussão

Como qualquer organização, é do interesse da empresa X recrutar os melhores colaboradores. No setor das tecnologias de informação, onde a oferta é maior que a procura e o mercado de trabalho é extremamente dinâmico, torna-se ainda mais importante selecionar com eficiência os candidatos mais indicados para determinada função na empresa (Lockwood, 2006).

Recrutar perfis de *IT* não é uma tarefa fácil e para garantir o sucesso da organização, colaboradores com boas competências técnicas não são suficientes. Dada a dinâmica e competitividade neste mercado, as empresas necessitam de colaboradores que possuam uma boa combinação de *hard skills* e *soft skills* (Joseph et al., 2010; Patacsil & Tablatin, 2017).

Dada a crescente evolução tecnológica e a dinâmica deste mercado, é ainda mais importante atrair candidatos com capacidade para superar os obstáculos que se atravessem no seu dia-a-dia, ou seja, candidatos com capacidade para aplicar as suas *hard skills* e *soft skills* (Dorgan & Dowdy, 2004).

Na sequência da crescente dinâmica observada no mercado das tecnologias de informação, surge assim a preocupação da empresa X em garantir que os seus instrumentos de seleção são os mais indicados para recrutar os candidatos adequados. Desta forma, o pedido da empresa X prende-se com a necessidade de adotar mecanismos que tenham a capacidade de predizer o possível desempenho de um candidato antes mesmo de este ser contratado.

Analisando os instrumentos de seleção utilizados pela empresa X e constatando as avaliações de desempenho dos colaboradores de *IT* contratados, compreende-se a importância dos instrumentos utilizados.

No entanto, existe um instrumento que não assegura qualquer validade preditiva: a entrevista. Para além de não verificar a veracidade das competências técnicas que os candidatos afirmam possuir, as competências interpessoais que se podem verificar também são reduzidas. Numa entrevista é possível avaliar a comunicação, a aptidão verbal e alguns traços de personalidade de um candidato. No entanto, é impossível avaliar por exemplo, a sua capacidade de resolução de problemas (Pulakos, 1995).

As opiniões sobre a validade e fiabilidade das entrevistas têm sido cada vez menos positivas. De facto, verificando os resultados da avaliação de desempenho de 2017 e de 2018, observa-se que a competência de “Comunicação”, é geralmente a menos bem avaliada ( $M \approx 3.05$  e  $M \approx 3.12$  respetivamente).

Assim, verificou-se que a entrevista não é um instrumento de seleção com capacidade de prever o desempenho futuro dos colaboradores da empresa X, uma vez que se observou que os colaboradores com bons desempenhos em entrevista apresentam notas de avaliação de desempenho mais baixas.

Apesar de ser um instrumento de seleção extremamente utilizado pelas empresas, a entrevista é um método que exige rigor na sua execução. Alguns autores defendem que a formação a entrevistadores e a utilização de escalas de avaliação comportamentais para avaliar as respostas dos candidatos são alguns aspetos a ter em conta quando o objetivo é melhorar a fiabilidade e validade das entrevistas (Pulakos, 1995).

Outra questão relativa à entrevista que merece atenção é o impacto do entrevistador na validade da mesma. Como é de esperar, existem diferenças individuais no que diz respeito às competências dos entrevistadores tal como as mesmas também se verificam noutro tipo de atributos pessoais (Pulakos et al., 1996).

De salientar que quando o guião de entrevista não é bem estruturado e não são utilizadas técnicas adequadas, a sua função é meramente subjetiva. Assim, os níveis de fiabilidade e validade serão afetados (Stevens & Kristof, 1995).

Por outro lado, e de acordo com os resultados da avaliação de desempenho dos anos de 2017 e 2018, destaca-se a mais baixa avaliação atribuída aos colaboradores na competência de “Alinhamento com a Organização” ( $M \approx 3.01$  e  $M \approx 3.12$  respetivamente). A compatibilidade entre pessoas e organizações dá-se quando pelo menos um oferece o que o outro necessita. O facto de existir um baixo alinhamento com a organização, pode indiciar uma baixa compatibilidade entre os colaboradores e a empresa X (Hsieh & Chen, 2011).

A compatibilidade entre os colaboradores e a organização envolve congruência de valores e objetivos, ou seja, o colaborador deve identificar-se com a organização em que trabalha e com a sua respetiva função na mesma. Na ausência de compatibilidade, a probabilidade de estar satisfeito com o trabalho é menor, assim como o compromisso organizacional também irá ser (Resick et al., 2007).

Salienta-se que a baixa compatibilidade maximiza as hipóteses de intenção de saída dos colaboradores da organização, logo a empresa X deverá dar prioridade à satisfação das necessidades dos seus colaboradores e promover a compatibilidade entre os mesmos para que tal não suceda (Anderson et al., 2004; Gilmore & Turner, 2010).

Por outro lado, autores como Robbins (1998), enfatizam o facto de as políticas de recursos humanos da organização muitas das vezes espelharem as atitudes e o comportamento dos colaboradores. Poderá ser necessária uma reformulação das políticas de recursos humanos da empresa X para que os colaboradores se identifiquem mais com a organização, uma vez que quanto maior a semelhança, melhor será o desempenho dos colaboradores (Robbins, 1998).

Atrair profissionais de *IT* não é fácil, mas é ainda mais difícil a tarefa de os conseguir reter na empresa. Os resultados acima descritos demonstraram uma fraca capacidade da variável “Auto-desenvolvimento e motivação” para explicar a nota de avaliação de desempenho do ano de 2017, o que pode indiciar uma baixa motivação e um baixo desenvolvimento por parte dos colaboradores da empresa X.

Atualmente, e no caso do setor de tecnologias de informação em que o mercado é dinâmico, é fulcral a existência de metodologias que fomentem a retenção destes profissionais, e como tal os seus superiores e os recursos humanos deverão reforçar o acompanhamento a estes profissionais para garantir o seu bem-estar na organização. Este “bem-estar” passa por motivar os colaboradores a quererem ser melhores e, no fundo, a quererem ganhar conhecimento e experiência dentro da empresa e não fora dela (Naqvi & Bashir, 2015).

Para promover o desenvolvimento dos colaboradores, deve também apostar-se na sua formação contínua. Ao proporcionar ações de formação aos seus colaboradores, a empresa X irá demonstrar que acredita no potencial dos mesmos. De salientar que colaboradores que têm mais oportunidades de desenvolvimento sentem que o seu trabalho tem significado para a empresa e por isso o compromisso organizacional também será maior. O *feedback* e apoio dos supervisores é também ele fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores (Meyer et al., 2002).

Finalmente, sobre a motivação dos colaboradores, é também essencial acompanhar as tendências de mercado e os salários oferecidos pelas empresas do setor.

Como o mercado é dinâmico, é importante que a compensação seja constantemente revista para que os colaboradores não abandonem a empresa X (Döckel, 2003).

A comunicação é referida como a competência interpessoal mais importante, uma vez que influencia outras competências como a tomada de decisões, a interação social, o trabalho em equipa e a resolução de problemas. No caso dos colaboradores da empresa X, a comunicação foi uma das competências menos bem avaliadas na avaliação de desempenho de 2017 e 2018 ( $M \approx 3.05$  e  $M \approx 3.12$ , respetivamente). Além disso, verificou-se a sua baixa capacidade para explicar a nota da avaliação de desempenho no ano de 2017 ( $b=0.128$ ).

No entanto, ao verificar se a longo prazo as avaliações de 2017 teriam impacto na nota de avaliação de desempenho de 2018, observou-se que a comunicação é uma das competências com mais impacto ( $b=0.311$ ). Sendo as *soft skills* fulcrais para um desempenho produtivo, e não bastando um bom domínio de *hard skills*, é importante que a empresa X aposte no desenvolvimento da competência de comunicação dos seus colaboradores, uma vez que quanto melhor for a mesma, mais elevada será a produtividade e o desempenho dos colaboradores (Robles, 2012).

Foi na competência de “Trabalho em Equipa” que os colaboradores foram mais bem avaliados, tanto no ano de 2017 ( $M \approx 3.43$ ) como no ano de 2018 ( $M \approx 3.48$ ). Saber trabalhar em equipa é uma das competências mais relevantes em qualquer profissão, mas é especialmente relevante no setor de *IT*.

O trabalho em equipa e a sua eficiência, aumenta a produtividade dos colaboradores, os lucros da empresa, maximiza o compromisso organizacional e a motivação dos indivíduos. Está comprovado que pessoas que fazem parte de boas equipas nas organizações têm menores intenções de saída das mesmas (Hollenbeck, 2009).

Destaca-se ainda o facto de o curso em que os colaboradores se formaram não ter qualquer impacto na nota de avaliação de desempenho, ou seja, o facto de um colaborador ser formado em Engenharia Informática ou em qualquer outra engenharia, não tem influência no seu desempenho. Isto mostra que, nos dias de hoje, as competências técnicas não são suficientes para ser um colaborador com um bom desempenho, sendo as

competências interpessoais fundamentais para se ser um colaborador “completo” (Robles, 2012). A mesma situação se verifica no caso do género dos colaboradores, o facto de serem homens ou mulheres não tem impacto no desempenho das suas funções.

Outro aspeto que se destacou na análise dos resultados foi o baixo grau de dispersão nas várias dimensões avaliadas no âmbito da avaliação de desempenho de 2017 e 2018 ( $DP \approx 0.670$  e  $0.656$ , respetivamente). Estes valores indicam a inexistência de diversidade significativa das dimensões avaliadas, o que implica a necessidade de reformulação do modelo de avaliação de desempenho da empresa X. Ao reformular este modelo, deverão ser incluídas medidas com maior poder discriminatório que permitam uma maior diferenciação entre as notas atribuídas.

A definição de dimensões a avaliar e a utilização de medidas precisas, são condições essenciais para uma avaliação de desempenho bem estruturada. Quando estes instrumentos e procedimentos são bem definidos, a sua fiabilidade e validade aumentam. Com a finalidade de avaliar com rigor os seus colaboradores, a empresa X deverá apostar num sistema de avaliação de desempenho que inclua a análise do comportamento no desempenho de funções e na relação com os colegas, fatores situacionais que possam influenciar esses comportamentos ou os resultados obtidos no desempenho do trabalho (Broderick et al., 1991)

A contratação da pessoa errada traz custos elevados às empresas. Assim, é essencial que a empresa X deposite o seu esforço no desenvolvimento de instrumentos e métodos de seleção bem planeados e estruturados para maximizar as hipóteses de identificar o candidato certo (Ekwoaba, Ugochukwu & Ikeije, 2015).

## **Limitações e Pesquisa Futura**

O presente estudo foi desenvolvido com base em dados fornecidos pela empresa X. Tendo em conta esses dados, a principal limitação do estudo é sem dúvida a reduzida informação presente nos relatórios das entrevistas realizadas (N=127). Além da reduzida informação, salienta-se ainda a ausência de informação relevante que pudesse ser analisada, o que poderá ter influenciado os resultados do estudo.

Ainda relativamente às entrevistas, salienta-se a ausência ou a reduzida informação presente nos relatórios sobre as primeiras impressões no que concerne à personalidade dos candidatos. Seria interessante descrever os traços de personalidade que mais se evidenciaram em entrevista num relatório próprio.

Deve ser desenvolvida uma metodologia em entrevista que permita analisar a personalidade dos candidatos com maior eficácia, uma vez que não se concluiu que tipo de personalidade tem melhor desempenho. A personalidade é um aspeto fundamental, uma vez que irá revelar possíveis atitudes dos candidatos face às situações de trabalho diárias e o relacionamento com os pares (Murray & Ryan, 2015). Analisar os resultados de testes psicológicos e comparar com o que se observou em entrevista também é uma mais-valia.

Uma vez que o setor das tecnologias de informação se encontra em constante transformação, é difícil para os profissionais de recursos humanos compreender que metodologias de recrutamento e seleção devem ser adotadas e quais são aqueles com maior eficácia (Usman & Minhas, 2019). Neste sentido, uma das limitações deste estudo é a carência de literatura relacionada com investigações da área de recursos humanos sobre o setor de tecnologias de informação.

Dado que não se estudou todos os métodos de seleção utilizados pela empresa X para poder afirmar qual o instrumento com maior validade e fiabilidade, futuramente poderiam ser analisados todos os métodos num mesmo estudo para poder ter uma visão global da validade dos métodos utilizados pela empresa X.

Posteriormente, após a elaboração de um guião estruturado para as entrevistas e analisando a informação recolhida pelas mesmas, comparar a validade das entrevistas antes e depois de serem estruturadas seria interessante para a empresa X avaliar a qualidade do método.

**Capítulo V - Proposta de Intervenção**

**Tabela 10** – Cronograma da Proposta de Intervenção

Atividades	Realizado em meses anteriores	2021										
		Janeiro a Dezembro										
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	(...)	Ago	Set	Out	(...)
Desenvolvimento de um guião estruturado para a entrevista de seleção												
Desenvolvimento de um guião de análise de personalidade em entrevista												
Aplicação do guião de entrevista e de análise de personalidade no momento da entrevista												
Avaliação inicial dos candidatos												
Análise dos resultados												
Estudo correlacional entre os resultados das metodologias desenvolvidas e as aplicadas anteriormente (validade preditiva)												
Análise do modelo de avaliação de desempenho corrente												
Reestruturação do modelo de avaliação de desempenho já aplicado*												
Implementação das metodologias de análise no processo de recrutamento e seleção da empresa X* <sub>1</sub>												

\*Caso os resultados demonstrem essa necessidade

\*1 Caso os resultados demonstrem a validade preditiva do método

Com o objetivo de otimizar os instrumentos de seleção da empresa X, desenvolveu-se um guião estruturado de entrevista. Este último permite analisar o perfil dos candidatos com mais rigor e, por conseguinte, fornecerá informação que irá facilitar a comparação entre candidatos no momento de uma decisão de escolha de contratação. Após a entrevista, a informação recolhida deverá ser colocada numa base de dados previamente elaborada. O armazenamento desta informação em base de dados poderá facilitar outros processos, como por exemplo, o recrutamento interno. Um esboço deste guião encontra-se disponível em anexo (Chiavenato, 2004).

Durante, ou após a entrevista, deverá também ser preenchido o guião de observação de traços de personalidade. Tendo sido detetada uma fraca descrição da personalidade dos candidatos nos relatórios elaborados pela empresa X, este guião irá permitir a otimização da análise de personalidade dos candidatos, ou seja, ter uma ideia inicial e geral de algumas características dos candidatos (Ferreira, 2015). O esboço do guião de observação dos traços de personalidade também se encontra em anexo.

Desenvolvidos os guiões, estes deverão ser testados em entrevistas que se realizem durante o primeiro trimestre de 2021. Cerca de dois meses após a entrada dos colaboradores selecionados, deverá ser realizada uma primeira avaliação mais simplificada, dado que dois meses após a entrada, os colaboradores ainda não se encontram familiarizados com as funções. Após essa primeira avaliação irão obter-se alguns indícios sobre a adequação dos candidatos à função (Caetano, 2008, citado em Nascimento & Pereira, 2015).

Posteriormente deverão ser analisados os dados obtidos seguindo-se um estudo correlacional entre esses resultados após a aplicação dos guiões e antes da aplicação dos mesmos. Isto irá permitir avaliar a validade preditiva dos métodos.

Decorrido o estudo correlacional, e caso se verifiquem correlações com valores positivos, será necessário proceder a uma reestruturação do modelo de avaliação de desempenho atual, dado que os objetivos exigidos pela empresa X para determinada função poderão estar desalinhamos com os requisitos dessa mesma função. O objetivo final será melhorar a validade preditiva dos métodos existentes e avaliar o impacto dos mesmos no desempenho dos candidatos selecionados antes e após a reestruturação dos instrumentos de seleção (Terpstra & Rozzel, 1993).

## Conclusão

Devido ao fenómeno da globalização, o mundo encontra-se em constante transformação a todos os níveis. O mercado de trabalho é um dos fatores em que esta mudança é notória e cada vez maior, e por isso torna-se importante que as empresas consigam acompanhar estas mudanças e se adaptem de forma recorrente ao mercado de trabalho.

Processos de recursos humanos como o recrutamento e seleção, são vistos como os processos que mais se devem adaptar ao mercado de trabalho e essa adaptação deve ser ainda mais eficiente quando se está a trabalhar com o setor de tecnologias de informação, uma vez que este setor se caracteriza, também ele, pela mudança constante. Desta forma, maximizar a eficiência destes processos é fundamental, ou seja, utilizar os recursos à disposição e selecionar os candidatos certos no menor tempo e com o menor custo possível para a organização.

Determinar se o indivíduo se enquadra na função a recrutar e se terá um bom desempenho futuro é uma tarefa extremamente difícil, logo, avaliar o grau de validade preditiva de cada método utilizado, torna-se crucial para selecionar o candidato certo.

No atual mercado de trabalho, ser profissional de tecnologias de informação com boas competências técnicas não chega. Deste modo, aliar *hard-skills* a *soft-skills*, é fundamental. É indispensável que profissionais desta área possuam competências como o trabalho em equipa, resolução de problemas e capacidade de comunicação para se diferenciarem dos restantes candidatos e para fazer com que a empresa atinja bons resultados num setor tão dinâmico.

É importante que as empresas continuem a apostar na otimização dos seus instrumentos de recrutamento e seleção. Ao implementar métodos mais eficazes a probabilidade de recrutar candidatos com maior *fit* aumenta.

## Referências Bibliográficas

- Anderson, N., Lievens, F., Ryan, A. M., Dam, V. A. N., Marie, A., Anderson, N., & Lievens, F. 2004. *Institutional Knowledge at Singapore Management University Future perspectives on employee selection : Key directions for future research and practice Future Perspectives on Employee Selection : Key Directions for Future Research and Practice*. 487–501.
- Bahuguna, P. C., & Kumari, P. 2010. *Strategic Human Resource Management & Organizational Performance*. 150–165.
- Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. 2019. Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94: 273–279.
- Breaugh, J. A. 2013. Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1): 389–416
- Broderick, R., Mavor, A., Milkovich, G., Wigdor, A. 1991. Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay. *The National Academies Press*. 49-63
- Caers, R., & Castelyns, V. 2011. LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4): 437–448.
- Capretz, L. F., & Ahmed, F. 2010. Why do we need personality diversity in software engineering? *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 35(2): 1–11.
- Carless, S. A. 2005. Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3): 411–429.
- Chiavenato, I. 2004. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa* (5ª edição). Editora Atlas S.A.
- Devon, H. A., Block, M. E., Moyle-Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., Savoy, S. M., & Kostas-Polston, E. 2007. A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2): 155–164.
- Döckel, A. 2003. The effect of retention factors on organisational commitment: an

- investigation of high technology employes, *University of Pretoria*, Pretoria
- Dorgan, S. J., & Dowdy, J. J. 2004. When IT lifts productivity. *McKinsey Quarterly*, 4, 13–15.
- Ekwoaba, Joy O., Ugochukwu, .U. Ikeije, N. U. 2015. The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2): 22–33.
- Ferreira, A. 2015. Recrutamento e Seleção. Em A.I. Ferreira, L.F. Martinez, F.G. Nunes, & H.Duarte, *GRH para Gestores*: 143–175. Lisboa: Editora RH, LDA.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. 2007. A Estrutura Hierárquica do 16PF-5 - O caso de uma amostra portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 2: 379–388.
- Florea, N. V. 2014. Using Recruitment Agencies To Obtain the Best Candidates. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(1): 80–89.
- Gamage, A. S. 2014. Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1): 37–52.
- Gilmore, D. C., & Turner, M. 2010. Improving executive recruitment and retention. *Psychologist-Manager Journal*, 13(2): 125–128.
- Gusdorf, M. L. 2008. Recruitment and Selection: Hiring the Right Person A two-part learning module for undergraduate students. *Society for Human Resource Management*, 1–14.
- Hannay, J. E., Arisholm, E., Engvik, H., & Sjoberg, D. I. K. 2010. Effects of personality on pair programming. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 36(1): 61–80.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. 2006. A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 389–399.
- Hollenbeck, G. P. 2009. Executive Selection—What’s Right...and What’s Wrong. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2): 130–143.
- Hsieh, A. T., & Chen, Y. Y. 2011. The influence of employee referrals on P-O fit. *Public Personnel Management*, 40(4): 327–339.

- Instituto Nacional de Estatística. 2020. *Inquérito à Identificação das Necessidades de Qualificações nas Empresas. Que qualificações procuram as empresas?* 1–11.
- Joseph, D., Ang, S., Chang, R. H. L., & Slaughter, S. A. 2010. Practical intelligence in IT: Assessing soft skills of IT professionals. *Communications of the ACM*, 53(2): 149–154.
- Kline, P. 2000. The validity of psychological tests. Em *Handbook of Psychological Testing* (2ª edição): 17–31. Routledge.
- Lockwood, B. N. R. 2006. Talent Management: Driver for Organizational Success. *Society for Human Resource Management: Research Quarterly*, 2–11.
- Lodi, J. B. 1992. *Recrutamento de Pessoal* (7ª edição). Livraria Pioneira Editora.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20–52.
- Murray, R. B., & Ryan, A. M. 2015. Personality and Work Teams. *Handbook of Personality at Work*, 83–122.
- Muscalu, E. 2015. Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 20(3): 351–359.
- Naqvi, S. M. M. R., & Bashir, S. 2015. IT-expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11(1): 60–75.
- Owusus-Ansah, S., & Nyarko, K. 2014. Leveraging Information Technology (IT) in Recruitment and Selection Processes-a Comparative Study. *International Journal of Network and Communication Research*, 2(1): 16–44.
- Patacsil, F. F., & Tablatin, C. L. S. 2017. Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by it internship students and industry: A gap analysis. *Journal of Technology and Science Education*, 7(3): 347–368.
- Pedrosa, N., & Ferreira da Silva, L. 2019. A Importância Das Soft Skills Nas Descrições Das Vagas De Gerente De Projetos De TI. *Revista Alcance*, 26(1): 47–60.

- Pereira, A. 2018. *Soft-Skills em IT - Quem disse que não são importantes?* Michael Page, <https://www.michaelpage.pt/Advice>, acessado em 6 de junho de 2020.
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. 2017. Solving the Supreme Problem: 100 Years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 291–304.
- Pulakos, E. D. 1995. Experience-based and situational interview questions: studies of validity. *Personnel Psychology*, 48: 289–307.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Whitney, D., & Smith, M. 1996. Individual differences in interviewer ratings: The impact of standardization, consensus discussion, and sampling error on the validity of a structured interview. *Personnel Psychology*, 49(1): 85–102.
- Rajani, N. S., Reddy, V. B., & Parvathi, A. 2016. Recruitment Practices In It Sector : A Comparative Analysis Of Select Indian & Mnc Companies. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(04): 257–267.
- Rauf, M. 2007. HRM sophistication and SME performance: A case of readymade garment manufacturers and exporters in Lahore. *Pakistan Report*, 1-90
- Reis, F. L. 2010. *Recrutamento, Seleção e Integração* (1ª edição). Editora RH.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. 2007. Person-Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects With Job Fit and Conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1446–1455.
- Robbins, S. P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies & Applications* (8ª edição). Prentice Hall.
- Robles, M. M. 2012. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4): 453–465.
- Rust, J., Golombok, S. 2009. Characteristics of tests. Em *Modern Psychometrics: The Science of Psychological Assessment* (3 edição) Routledge. 71–88.
- Sackett, P. R. 1982. A Critical Look at Some Common Beliefs about Assessment Centers. *Public Personnel Management*, 11(2): 140–147.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. 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(2): 262–274.
- Schmit, M. J., & Ryan, A. M. 1993. The Big Five in Personnel Selection: Factor Structure in Applicant and Nonapplicant Populations. *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 966–974.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. 1995. Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5): 587–606.
- Terpstra, D. E., & Rozzel, E. J. 1993. The Relationship of Staffing Practices To Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*, 46(1): 27–48.
- Thornton III, G. C., & Morris, D. 2017. The Application of Assessment Center Technology to the Evaluation of Personnel Records. *Public Personnel Management*, 30(1): 55–66.
- Usman, M., Minhas, N. 2019. Use of personality tests in empirical software engineering studies: A review of ethical issues. *ACM International Conference Proceeding Series*. 237-242
- Vala, J., Caetano, A. 2007. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª edição). Editora RH.
- van Aarde, N., Meiring, D., & Wiernik, B. M. 2017. The validity of the Big Five personality traits for job performance: Meta-analyses of South African studies. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(3): 223–239.

## Anexos

### Anexo A

Candidato nº \_\_\_\_\_

Logotipo da Empresa X

## Guião de Entrevista de Seleção

Nome do candidato: \_\_\_\_\_

Função a que se candidata: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Nº de anos de experiência na área: \_\_\_\_\_ Áreas preferenciais: \_\_\_\_\_

### Competências Técnicas

Java	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
HTML	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
C++	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Typescript	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Go	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Ruby	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
MySQL	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
C#	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Assembly	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
PHP	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
C	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Python	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Swift	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
JavaScript	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
R	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Objective C	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Matlab	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências

## Soft-skills

Trabalho em Equipe	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Comunicação	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Criatividade	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Autonomia	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Adaptabilidade	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Responsabilidade	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Pensamento Estratégico	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Atenção ao Detalhe	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Tolerância ao Stress	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Independência	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Resiliência	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Organização	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Iniciativa	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
<i>Multitasking</i>	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Resolução de Problemas	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Auto-motivação	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências
Orientação para Resultados	Nenhuma evidência 1 2 3 4 5 6 7 Muitas evidências

## Questões

1. Fale-me um pouco sobre si. Como se descreve?
2. Diga-me três qualidades e três defeitos seus.
3. O que sabe sobre a empresa X?
4. O que fez em X função? (De acordo com o *curriculum vitae*)
5. O que mais e menos gostou de fazer quando esteve na empresa Y? E em toda a sua carreira?
6. Por que razão abandonou a empresa Z?
7. Já fez este tipo de trabalho?
8. Que competências técnicas domina?
9. Porque quer trabalhar na empresa X?
10. Quais são os seus pontos fortes? E pontos fracos?
11. Gosta de trabalhar em equipa?
12. Qual a maior dificuldade que já enfrentou? Como lidou com a mesma e o que fez para a superar?
13. Porque o devemos contratar a si e não outro candidato?
14. Como lida com a pressão?
15. Como reage a críticas?
16. Que *soft-skills* julga possuir?
17. Que *soft-skills* pensa que poderia desenvolver?
18. O que fez neste período? (em caso de períodos sem ocupação)
19. Onde se vê daqui a 10 anos?
20. Qual é o seu emprego de sonho?
21. Qual foi a sua maior conquista?
22. Como ocupa os seus tempos livres?
23. Quais são as suas expectativas salariais?
24. Há alguma questão que queira colocar sobre a função ou sobre a empresa X?

## Pós-Entrevista

Aspetos a Avaliar	Sim	Não
Pontualidade		
Postura confiante		
Cumprimentos		
Sorrisos e Simpatia		
Contato visual		
Aparência cuidada		
Tiques nervosos		
Descrição adequada de habilitações, interesses, competências e experiências profissionais anteriores		
Capacidade para ouvir		
Respostas assertivas e convicção		
Referências		
Interesse em colocar questões		

## Observações

Data

\_\_\_\_\_

O/a Entrevistador/a

\_\_\_\_\_

## Anexo B

Candidato nº \_\_\_\_\_

Logotipo da Empresa X

### Guião de observação de traços de personalidade em entrevista

Nome do candidato: \_\_\_\_\_

Função a que se candidata: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Sublinhar apenas o grau de traços **evidentes** em entrevista.

Muito Calmo 1 2 3 4 5 6 7 Muito Ansioso Muito Arrogante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Simpático

Muito Introverso 1 2 3 4 5 6 7 Muito Extroverso Muito Distráido 1 2 3 4 5 6 7 Muito Atento

Muito Inseguro 1 2 3 4 5 6 7 Muito Confiante Muito Duvidoso 1 2 3 4 5 6 7 Muito Sincero

Muito Envergonhado 1 2 3 4 5 6 7 Muito Comunicativo Muito Impaciente 1 2 3 4 5 6 7 Muito Paciente

Muito Impaciente 1 2 3 4 5 6 7 Muito Paciente Muito Submisso 1 2 3 4 5 6 7 Muito Dominante

Muito Confuso 1 2 3 4 5 6 7 Muito Claro Muito Apático 1 2 3 4 5 6 7 Muito Entusiasmado

Muito Pessimista 1 2 3 4 5 6 7 Muito Otimista Muito Indeciso 1 2 3 4 5 6 7 Muito Impulsivo

Muito Nervoso 1 2 3 4 5 6 7 Muito Tranquilo Muito Modesto 1 2 3 4 5 6 7 Muito Pretensioso

Muito Desanimado 1 2 3 4 5 6 7 Muito Motivado Muito Distante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Afável

Muito Rígido 1 2 3 4 5 6 7 Muito Flexível Muito Ingénuo 1 2 3 4 5 6 7 Muito Realista

Muito *Small-Minded* 1 2 3 4 5 6 7 Muito *Open-Minded*

### Outros traços observados

---

---

---

## Observações

Data

---

O/a Entrevistador/a

---