

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC TRAJANO CAMARGO**  
**TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS – NOVOTEC CASTELLO**  
**BRANCO**

**Vinícius Matos Do Nascimento Silva**

**Vinícius De Lima Tavares**

**Guilherme Pereira Raimundo**

**PROCESSO SELETIVO: Como o recrutamento e seleção podem  
ajudar a contratar talentos para a área de TI?**

**Limeira**

**2023**

**Vinícius Matos Do Nascimento Silva**

**Vinícius De Lima Tavares**

**Guilherme Pereira Raimundo**

**PROCESSO SELETIVO: Como o recrutamento e seleção pode  
ajudar a contratar talentos para a área de TI?**

Trabalho conclusão de curso apresentado ao curso técnico em recursos humanos da Etec Trajano Camargo, orientado pelo Prof. Weiller Freitas de Barros, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

**Limeira**

**2023**

## RESUMO

Neste documento falaremos sobre a importância da contratação de bons profissionais na área de tecnologia, e como realizar a contratação de forma eficaz e com um ótimo resultado, escolhendo o profissional certo e como mantê-lo na empresa. A “escolha quase perfeita” para o profissional na maioria das vezes rende um ótimo desempenho e lucros a empresa, afinal, a área de tecnologia é a que mais é dominante nos tempos atuais, sempre evoluindo. Contratar um profissional que gosta da sua área e que está sempre aprendendo é a maior conquista para a área de tecnologia, afinal é uma área que sempre nos traz mudanças e novidades, então portanto, temos que aprender coisas novas para continuar com o movimento na área. A boa contratação do profissional envolve isso, escolher a pessoa certa e que está sempre se desenvolvendo. Reter os talentos necessários do profissional requer uma ótima leitura realizada pelo empregador contratante para que seja realizado uma eficaz contratação de colaborador que agregue.

A área de Recursos Humanos também precisa ser bem realizada, contratando um ótimo empregador para que o tal realize as próximas contratações para a empresa, escolhendo profissionais de forma seletiva e observatório, conseguindo os melhores profissionais para cada área. Reter talentos na área de recursos humanos envolve muito mais que a de tecnologia, pois um profissional empregador requer experiência e talentos excepcionais para sua área.

Ter uma ideia de como outras empresas se saem em relação aos seus profissionais em cada área, nos permite ver o que é melhor ou pior na hora de realizar o recrutamento e seleção dos funcionários em determinada área.

**Palavras-chave:** Contratação, Tecnologia, Recursos Humanos, Recrutamento e seleção, Área, Contratar, Profissional.

## **ABSTRACT**

In this document we will talk about the importance of hiring good professionals in the technology area, and how to hiring them effectively and with great results, choosing the right professional and how to keep them in the company. The almost “perfect choice” for the professional most of the time yields great performance and profits for the company, after all, the technology area is the most dominant in current times, always evolving. Hiring a professional who enjoys their area and is always learning is the biggest achievement for the technology area, after all, it is an area that always brings us changes and news, so we always must learn new things to continue with the movement in the area. Good hiring of professionals involves this, choosing the right person who is always developing. Retaining the professionals necessary talents requires an excellent reading carried out by the hire employer so that a new employee can be hire for the company.

The Human Resources area also needs to be done well, hiring a great employer so that he can carry out the next hires for the company, choosing professionals in a selective and observatory manner, obtaining the best professionals for each area. Retaining talent in the human resources area involves much more than technology, as a professional employer requires exceptional experience and talent for their area.

Having an idea of how other companies perform in relation to their professionals in each area allows us to see what is better or worse when recruiting and selecting employees in each area.

**Key-words:** Hiring, Technology, Human Resources, Recruitment and selection, Area, Hire, Professional.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Recrutamento .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Seleção .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Contratação na área de RH .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Contratação na área de TI .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5 Retenção de talento .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5.1 Retenção de talentos na área de Recursos Humanos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.2 Retenção de talentos na área de TI .....</b>	<b>24</b>
<b>3. PESQUISAS DE CAMPO.....</b>	<b>27</b>
<b>4. CONSIDERAÇÃO FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>5. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>6. APÊNDICES.....</b>	<b>37</b>
<b>Apêndice A.....</b>	<b>37</b>
<b>Apêndice B.....</b>	<b>38</b>
<b>Apêndice C.....</b>	<b>39</b>
<b>Apêndice D.....</b>	<b>40</b>
<b>Apêndice E.....</b>	<b>41</b>
<b>Apêndice F.....</b>	<b>42</b>
<b>Apêndice G.....</b>	<b>43</b>
<b>Apêndice H.....</b>	<b>44</b>
<b>Apêndice I.....</b>	<b>45</b>
<b>Apêndice J.....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos dentro de uma organização é a que realiza o processo de recrutamento e seleção, que por sua vez, é o responsável por selecionar os candidatos e prezar por uma boa equipe de colaboradores. Existem ferramentas e técnicas que podem ser acrescentadas nesse processo, com objetivo de evitar futuras complicações e cooperar por um recrutamento de qualidade.

As primeiras revoluções industriais, ocorridas nos últimos trezentos (300) anos, mudaram de forma radical as sociedades (CORVALÁN, 2017).

Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade, por isso, as empresas precisam de profissionais com qualificação para desempenhar suas atividades com eficiência. (CHIAVENATO, 2006).,

Conforme Chiavenato (2002,), para atrair candidatos qualificados, às vagas em aberto, os profissionais de recursos humanos realizam os processos de recrutamento e seleção, podendo utilizar-se de diferentes métodos e técnicas.

De acordo com Orlickas (2001), “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”.

Atualmente, nas organizações brasileiras, são utilizados dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O processo de seleção abrange diversas formas e técnicas, por exemplo, testes de conhecimento, testes de personalidade, entrevistas de seleção, dinâmica de grupo entre outros.

De acordo com (Schwab, 2020), o mundo está passando pela quarta revolução industrial uma revolução digital ligada ao avanço de tecnologias inovadoras que vão mudar o mundo de forma rápida e radical, onde a transformações tecnológicas, na medida em que a velocidade da economia vem ultrapassando fronteiras e demandando processos consistentes que tragam uma melhor eficiência, em função da economia de tempo e habilidade física do ser humano.

No contexto organizacional também é possível presenciar transformações tecnológicas, na medida em que a velocidade da economia vem ultrapassando fronteiras e demandando processos consistentes que tragam uma melhor eficiência,

em função da economia de tempo e maior lucro para as corporações. A partir da introdução das tecnologias na área de Recurso Humanos, ela se tornou mais estratégica, deixou de ser burocrática e operacional e deu significado para a inteligência artificial (IA), tecnologia que busca colaborar com o crescimento das organizações facilitando as formas de trabalho (MENDONÇA, 2018).

Segundo os dados do relatório Panorama RH Brasil 2018, que engloba inclusive empresas do segmento da saúde, contexto no qual esta pesquisa está inserida, somente 15% das empresas pesquisadas consideram elevada a utilização de tecnologias e 50% consideram estar na média. Um total de 91% dos que responderam à pesquisa consideram o uso da tecnologia uma questão importante para que o RH passe a ser mais estratégico, 51% utilizam algum software no processo de R&S e 59% têm uma página no site para atração de talentos (HR. ROCKS, 2018).

De acordo com os autores Baylão; Rocha (2014), os profissionais responsáveis pelo processo devem estar extremamente alinhados às reais necessidades da organização, sabendo exatamente captar a mão-de-obra mais qualificada e apta para ocupar a vaga. A empresa deve atentar-se aos pontos que deverão ser atingidos durante o processo de captação de um novo colaborador, levando-se em conta os recursos disponíveis para efetuar o processo, como esclarecem.

Para tanto a importância para os profissionais na área de Recursos Humanos, são responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, que possui total relevância para a empresa para que ela tenha um bom desenvolvimento e consiga atingir os melhores candidatos para a área. No entanto é muito importante profissionais na área de TI, que deixa a empresa mais desenvolvidas para o trabalho do dia a dia da empresa, que é um profissional que faz muita diferença na empresa.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Recrutamento

De acordo com Furtado (2016), são várias as formas de realizar um recrutamento deste tipo. Dentre a mais conhecidas estão: cadastro de currículos, anúncio de jornal, cartazes e panfletos, agência de empregos, anúncio em emissora de rádio e serviço de alto falante, contatos com outras empresas, internet e há os principais recrutamentos que são conhecidos como: recrutamento externo, recrutamento interno, recrutamento misto, recrutamento online e recrutamento as cegas.

Um dos modos é o recrutamento externo que é um modelo de recrutamento mais tradicional. Ele se baseia na busca por profissionais que estão fora da empresa (ou seja, no mercado de trabalho) e ocorre com métodos convencionais de seleção, como entrevistas presenciais e dinâmicas em grupo. Para realizar o recrutamento externo, o primeiro passo é criar uma boa descrição da vaga. Como os candidatos estarão fora da empresa e o objetivo é captar aqueles que contam com as competências mínimas, é preciso deixar bem claro quais habilidades são essas. Existem algumas vantagens associadas ao recrutamento externo. Por exemplo, o grande volume de candidatos por vaga e a possibilidade de captar grandes talentos. Mas, também há desvantagens, como a desvalorização dos funcionários que já fazem parte da empresa. Nesse modelo tradicional, as atividades ocorrem de maneira presencial, envolvendo entrevistas, dinâmicas, jogos e provas, que ocorrem dentro da empresa. Se, por um lado, garante o contato com os candidatos à vaga, por outro inviabiliza a participação de alguns profissionais (FURTADO, 2016).

Recrutamento interno: Ele não busca por profissionais que estão no mercado de trabalho, mas olha para quem já está dentro da empresa. Nesse caso, consiste em um processo de promoção ou transferência dos atuais empregados. Imagine que um gerente de vendas se aposenta. Seu lugar fica vago e é preciso substituí-lo com urgência. Ao usar o recrutamento interno, o processo de seleção será feito com quem já é parte da empresa, como os vendedores mais qualificados, por exemplo. Nesse tipo de triagem, os métodos de seleção mudam um pouco. Como já se conhece os talentos, não é preciso de tantas atividades — como dinâmicas ou entrevistas. Em



geral, se utiliza muito o feedback do superior imediato e as últimas avaliações de desempenho (FURTADO, 2016).

Segundo Furtado (2016), existem vantagens e desvantagens envolvidas. A principal vantagem é a possibilidade de motivar a equipe e selecionar quem já abraça a cultura organizacional. A desvantagem está em não contar com “sangue novo”, isto é, gente diferente dos atuais colaboradores.

Recrutamento misto: O terceiro modelo é, na verdade, uma espécie de soma dos dois primeiros. O gestor de RH costuma contar tanto com quem está dentro quanto com quem está fora do empreendimento. Nesse sentido, é o modelo mais completo e que abrange um número considerável de talentos. Geralmente, o recrutamento misto começa com a busca de profissionais dentro da empresa. É preciso anunciar a vaga de emprego, avaliar quais empregados têm interesse e verificar se possuem competência para o cargo. Se não, o gestor parte para o recrutamento externo (FURTADO, 2016).

Com a palavra de Furtado (2016), uma clara desvantagem é a complexidade e demora, afinal, envolve os dois primeiros tipos de recrutamento. Para cargos que precisam ser ocupados com urgência, o modelo misto é quase inviável. Por outro lado, caso não haja pressa, é o modelo mais justo e abrangente.

Recrutamento online: O quarto modelo tem crescido muito nos últimos anos graças aos avanços da tecnologia. Hoje, todo o recrutamento, da divulgação inicial das vagas à entrevista de seleção ele pode ser feito online. Isso gera flexibilidade, agilidade e conforto. Imagine, por exemplo, a entrevista de candidatos. É possível realizá-la ao vivo por meio de tecnologias de chat ou por meio de gravações. Em ambos os casos, sistemas avançados oferecem recursos de reconhecimento facial que permitem identificar as emoções que os candidatos estão sentindo ao longo da entrevista por meio de inteligência artificial (FURTADO, 2016).

De acordo com Furtado (2016), as dinâmicas, testes de proficiência e raciocínio lógico também podem ser feitos on-line. Como vantagem, os sistemas cruzam as respostas obtidas e oferecem relatórios completos sobre os candidatos à vaga. Tudo isso em menos tempo e com maior grau de acerto. O ponto negativo desse recrutamento é a falta do fator humano. O fato de todo o processo ser feito à distância,

com pouca ou nenhuma interação, pode torná-lo um pouco mais trivial. Isso pode afetar a qualidade da contratação e a experiência do candidato.

Recrutamento às cegas: Um recrutamento muito mais novo e que surgiu para atender à demanda de diversidade no local de trabalho é o recrutamento às cegas. Nesse caso, dados que poderiam gerar qualquer tipo de preconceito (idade, gênero e etnia, por exemplo) são omitidos do currículo. Imagine, por exemplo, que tem um cargo de controlador financeiro em aberto. Você recebe dezenas de currículos que contam com as competências mínimas para o cargo. Destes, são omitidas informações pessoais dos candidatos e deixadas apenas as competências técnicas e comportamentais. Assim, poderá fazer uma análise às cegas e decidir de forma justa (FURTADO, 2016).

Segundo Furtado (2016), o recrutamento às cegas só é útil nas primeiras etapas da contratação, no processo de tiragem dos melhores profissionais. Em seguida, será preciso ter algum tipo de interação com os candidatos. Mesmo assim, é um grande incentivo à diversidade. Muitas empresas já contam com o recrutamento às cegas, em especial aquelas que desejam uma cultura inovadora e querem construir um time plural. Porém, se a diversidade não for um ponto relevante para a empresa, também não faz muito sentido usar o recrutamento às cegas. Como pôde observar, existem diferentes tipos de recrutamento e seleção. Todos têm seus pontos fortes e fracos e devem ser usados em situações específicas. Esses modelos podem ainda ser usados em conjunto para garantir a contratação dos melhores talentos.

## **2.2 Seleção**

De acordo com Aires, (2007) Após o recrutamento, vem a seleção propriamente dita. O ato de selecionar é uma constância da natureza. O homem, como parte desse processo, naturalmente seleciona, muitas vezes, sem perceber. O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga. A seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato com o objetivo de manter ou

aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam: “Existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas.”

Guimarães & Arieira (2005) assim se expressam: “Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois ele precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa”.

De acordo com Martins (2007): “A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.”

### **2.3 Contratação na área de RH**

Segundo Guimarães (2005) um recrutamento bem-feito é sinônimo de economia para a empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de treinamentos, visto que um profissional capacitado se inteira rapidamente dos objetivos da organização.

Deve-se pensar em conjunto, comunicando-se com todos da empresa, em todas as áreas e em todos os momentos, focando-se no lucro, na produtividade e no desenvolvimento das pessoas o que Chiavenato, (2009) confirma ao dizer que a rigor,

toda a organização deve estar engajada no processo de recrutar pessoas, tendo em vista onde trata-se de responsabilidade que deve ser compartilhada por todas as áreas e por todos os níveis.

Caso a necessidade de preencher a vaga persistir o órgão ou departamento deve oficializá-la emitindo uma requisição de pessoal devidamente preenchido pelo departamento ou seção solicitante da vaga. Segundo (CHIAVENATO, 2009) “a decisão é oficializada por meio de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada de requisição de empregado (RE) ou requisição de pessoal (RP)”, contendo dados necessários da função para o preenchimento da vaga solicitada; Definição do Perfil da Função – A requisição deverá conter dados da função, ou seja, requisitos para o preenchimento da vaga. Detalhes envolvidos no documento que dependem do grau de sofisticação existente na área de RH (Recursos Humanos) (CHIAVENATO, 2009).

Tendo em vista o ponto de Aires, (2007) há cinco tipos de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto, recrutamento on-line e os *assessment centers*.

Para Chiavenato, (2009) inclui-se o recrutamento *on-line* (ou site da empresa) no recrutamento externo. Cada um destes tipos de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens, cabendo ao gestor e a área de Gestão de Pessoas, analisarem o que é melhor para a empresa, fazer com que as organizações compreendam que não basta apenas definir um perfil e selecionar, mas fazer uma reflexão sobre o tipo de profissional que se busca, que se deseja para a empresa e decidir qual o tipo mais efetivo para a escolha do candidato a ocupar a vaga. Determinadas fontes de recrutamento são mais eficazes que outras para preencher determinado tipo de cargo.

**Recrutamento Interno** - O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários através de promoção (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal ou lateral) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal). Em geral, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal

de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal cita ainda “recomendar um amigo” que vem em adição ao concurso interno (CÂMARA et. Al. GUERRA; RODRIGUES, 2003).

Consistindo na indicação por parte dos colaboradores da organização, de um amigo que considerem possuir os requisitos necessários para ocupar o cargo vago. Vantagens do Recrutamento Interno: Economia para a empresa: dispensa anúncios em meios de comunicação ou empresa de recrutamento, custos de: admissão, integração, atendimentos de candidatos (ROCHA, 1997).

A rapidez evita as demoras do recrutamento externo, da expectativa da publicação do anúncio, à espera dos candidatos, demora no processo de admissão/demissão etc. Fonte de motivação para os funcionários: estimula junto a seu pessoal a atitude constante autoaperfeiçoamento e de autoavaliação dando possibilidades de ascensão na organização e oportunidades de evolução na carreira Maior índice de validade e de segurança: o candidato já é conhecido, não necessita de período experimental, de integração e indução à organização. A margem de erro é reduzida, graças às informações que a empresa reúne a respeito de seus funcionários (CHIAVENATO, 2009).

Desenvolve sadio espírito de competitividade: as oportunidades serão oferecidas aqueles que realmente demonstrem condições de merecê-las Aproveita investimentos da empresa em treinamentos (ROCHA, 1997).

Desvantagens do Recrutamento Interno: Pode gerar conflitos de interesses - pode criar atitude negativa nos empregados que, por não demonstrarem condições, não realizam aquelas oportunidades, quando se trata de chefes que não têm potencial de desenvolvimento para subir além da posição atual. Conflitos entre colaboradores com os mesmos interesses e nas mesmas condições (ROCHA, 1997).

Exige potencial de desenvolvimento - para poderem ser promovidos. Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre

o risco de frustrar os empregados em seu potencial e em suas ambições e como consequência traz apatia, desinteresse, desligamento da organização aproveitando oportunidades fora (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Câmara et al Guerra; Rogrigues, (2003) provocou rotatividade excessiva - caso não existam normas claras como restringi as candidaturas a colaboradores que não tenham permanência de pelo menos um ano no cargo atual Pode conduzir ao “princípio de Peter” - Na medida em que um funcionário demonstra certa competência em algum cargo, a organização premia seu desempenho e aproveita sua capacidade e o promove sucessivamente até o cargo em que o funcionário, por se mostrar incompetente, estaciona e a organização não tem meios de retorná-lo à posição anterior. Conduz a uma confusão nas pessoas - pode levar os funcionários a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Os funcionários passam a conviver apenas com os problemas e situações de sua organização, adaptam-se a eles, bitolam-se e perdem a criatividade e atitude de inovação. O fato é que as pessoas passam a raciocinar quase que exclusivamente dentro dos padrões da cultura organizacional; não pode ser feito em termos globais dentro da organização - quando a organização perde um presidente e admitti em aprendiz novato e inexperiente isso provoca a descapitalização do patrimônio humano. Para que não aconteça só pode ser efetuado na medida em que o candidato interno só pode ser efetuado na medida em que o candidato interno a uma substituição tenha efetivamente condições de no mínimo, igualar-se no curto prazo ao antigo ocupante do cargo.

O recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 2009).

No recrutamento externo há dois tipos de abordagem: a direta e a indireta:  
Recrutamento Direto O recrutamento direto é realizado pela empresa sendo ela própria que recorre ao mercado através da mídia (meios de comunicação) através dos quais a divulgação será efetuada podendo a empresa ser identificada ou não.  
Recrutamento Indireto Quando o recrutamento direto não é eficaz, ou quando a

empresa não possui recursos próprios para efetuar recrutamento e seleção ou ainda quando pretende distanciar-se do processo, a organização opta pelo contato com empresas especializadas como headhunters (caçadores de cabeças) (consultores de pesquisa direta) e consultores de recrutamento (CÂMARA et. Al. GUERRA; RODRIGUES, 2003).

De acordo com Rocha (1997) as técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo. A principal técnica é a consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos onde os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores devem ter um *Curriculum Vitae* (CV) ou proposta de emprego arquivada.

Pode frustrar o pessoal da casa: monopoliza as vagas e as oportunidades oferecidas pela empresa e frustra o pessoal que espera oportunidades para seu crescimento pessoal na organização; geralmente afeta a política salarial da empresa: influenciando a faixa salarial interna, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio. Recrutamento Misto Apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (AIRES, 2007).

As vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, passando a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação dos candidatos é feita de maneira externa à organização para que não haja ou sofra influências (AIRES, 2007).

Chiavenato (2009) cita três alternativas de sistema a ser adotado no recrutamento misto: Inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno; inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo e Recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente.

## 2.4 Contratação na área de TI

De acordo com a autora Costa (2022), as melhores formas para contratar talentos na área de TI são: tenha um bom *job description*, faça um bom alinhamento com o líder técnico as vagas, fale as línguas desses profissionais e investir em programas de desenvolvimento.

O *job description* é modo consiste em entender e verificar se a descrição da vaga está coerente com as necessidades do negócio. Para tal, é necessário avaliar se está nítido quais são as qualificações necessárias para assumir determinada posição. Isso facilitará o recrutamento e seleção especializado em TI. Para isso, o *job description* deve ser feito pensando em quais habilidades e características são realmente requisitos obrigatórios (COSTA, 2022).

O bom alinhamento com o líder técnico exige que as vagas mantenham sempre o diálogo aberto com o líder e a equipe daquela vaga. Assim, é possível entender o contexto do projeto, da demanda, quais tecnologias mais utilizam e qual é o perfil comportamental daquela equipe. Isso vai facilitar a divulgação da vaga e até mesmo a abordagem de pessoas qualificadas para falar sobre a oportunidade. Afinal, com um bom alinhamento de expectativas e uma definição objetiva das necessidades do time, é possível tornar a vaga ainda mais atrativa para candidatos em potencial (COSTA, 2022).

Falar as línguas dos profissionais é importante para entender a rotina, a comunicação e as terminologias utilizadas por esse público são aspectos fundamentais para a atração de talentos. Assim, se aproximar e comunicar com esses profissionais será ainda mais fácil para isso é essencial saber identificar e diferenciar as diversas áreas dentro de TI, entender o básico sobre as linguagens utilizadas, as demandas e as tecnologias. Isso demonstra que você entende sobre o assunto e vai conseguir coletar informações assertivas sobre as experiências e os conhecimentos da pessoa com potencial de contratação (COSTA, 2022).

A importância de investir em programas de desenvolvimento é que empresas que investem na trajetória profissional de seus colaboradores contam com mais satisfação, engajamento e comprometimento nos times. Em especial, para



profissionais de tecnologia em que as inovações e tendências mudam de forma veloz, as atualizações são imprescindíveis, por isso, realizar programas de desenvolvimento de carreira pode e deve ser um diferencial para atrair esses talentos para fazer parte da sua empresa (COSTA, 2022).

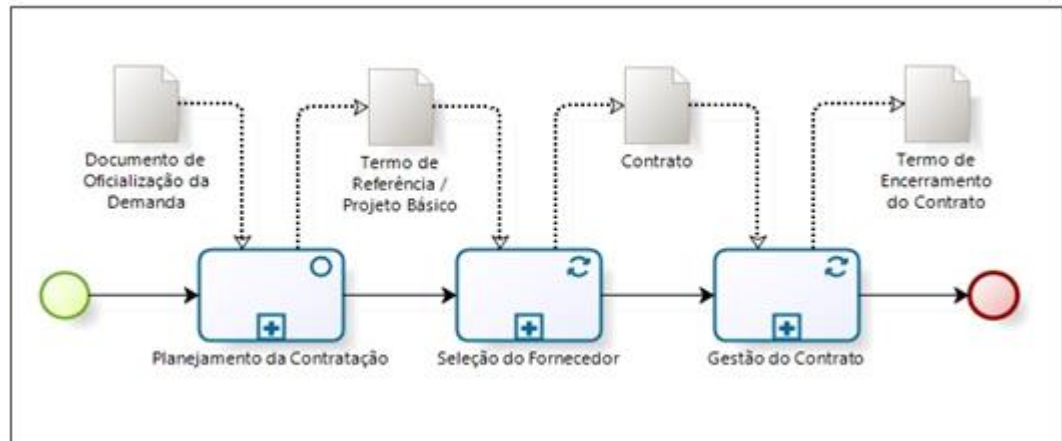
De acordo com a lei art. 6º, I, do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e à necessidade de fazer cumprir o princípio constitucional da eficiência, a Administração deve implantar processos de planejamento de seus atos administrativos. Para isso, são utilizados os instrumentos de planejamento vistos nos capítulos anteriores. Um dos principais atos administrativos mais complexos e mais frequentemente utilizados é a contratação. Contratar é fazer contrato, ou seja, é um acordo ou convenção entre duas ou mais pessoas para a execução de alguma coisa, sob determinadas condições. O contrato é, portanto, o documento em que se registra esse acordo ou convenção.

O ato da Administração Pública de contratar bens e serviços com a iniciativa privada está elencado no Decreto Lei nº 200/67. Tal Decreto, em seu art. 10, § 7º, afirma que: “para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução”. Assim sendo, contratar é necessário e planejar este complexo e importante ato administrativo é imperativo para atender ao interesse público, minimizando assim a possibilidade de desperdício de recursos públicos, utilizando-os de forma mais efetiva. Para as contratações relacionadas à Tecnologia da Informação foi desenvolvido o Modelo de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação – MCTI, baseado nas fases e processos descritos na IN 4/2014.

A IN 4/2014, em seu art. 8º, estabelece que “as contratações de Soluções de Tecnologia da Informação deverão seguir três fases”. São elas: PCTI – Planejamento da Contratação de Soluções de TI; SFTI – Seleção do Fornecedor de Soluções de TI; e GCTI – Gestão do Contrato de Solução de TI.

Para cada fase, foram desenhados processos e atividades, e elaborados artefatos que serão descritos mais adiante. A Figura abaixo representa o Modelo de Contratação de Soluções de TI.

**Figura: Modelo de Contratação de Soluções de TI**



**Fonte: IPERICIAS, 2022**

## 2.5 Retenção de talentos

Herman (1993) Ressalta que esse conceito se aplica a experiência técnica e ao método de alguém que se refere ao cuidado, a dedicação, a iniciativa, produtividade e determinação de auto grande realização, com capacidade de criatividade, posição, nível educacional e experiência na sua atividade ou área. Sendo 9 o diferencial de cada pessoa para que o trabalho seja exercido com metas e habilidades e qualidades, para que as metas possam ser sempre atingidas. O mesmo autor inclui que as organizações precisam contar com colaboradores bastante talentosos para que realizem eficientemente as tarefas. Tendo motivação o funcionário ganha mais confiança em seu trabalho e trabalha com mais dedicação, sendo também que para ser um diferencial a iniciativa deve ser tomada por parte dos funcionários tendo atitudes e ousadia, sendo que um dos maiores desafios hoje para área de recursos humanos é atrair, integrar motivar e manter os bons funcionários na organização.

Gramigna (2007) declara que o melhor investimento de uma empresa é no momento que admite um funcionário, sendo um colaborador verdadeiramente comprometido com os objetivos de uma organização. Ao obter equipamentos bastante evoluídos pode gerar o aumento da produtividade, as empresas devem desenvolver conhecimentos a respeito das ferramentas para poder manusear de forma correta a fim de que o mesmo dê o resultado esperado pela organização, o mesmo deve ser com a conduta do gestor em relação aos talentos humanos que foram colocados em sua empresa.

As pessoas são importantes pois sem elas tanto os elementos relativos quanto os estruturais e sem os clientes a organização não cresceria não teria desenvolvimento para alcança seus objetivos. Nota-se o quanto as pessoas são importantes em uma empresa, as pessoas são responsáveis pelo sucesso e aumento da produtividade de uma organização. A motivação na organização acaba gerando bastante comprometimento por parte daqueles funcionários que são bem resolvidos e tem vontade de crescer dentro da empresa, onde é preciso que a organização procure conhecê-los de um jeito que este convívio faça com que esses talentos sejam bem avançados de uma forma que sejam bem plenos, para que possa alcançar todos os objetivos que foram lançados pela empresa, tendo um bom relacionamento entre funcionários e empresa a tendência é só crescer. Uma forma de não perder bons colaboradores para a concorrência é sempre mantê-los motivados no seu dia a dia de trabalho, sendo que o salário nem sempre é o que faz com que bons profissionais permaneçam em uma organização. Ter oportunidade de propor melhorias e ter um clima organizacional e reconhecimento do gestor são importantes para o colaborador na sua jornada (MAYO, 2003).

Chiavenato (2003) fala que as empresas pelo ponto de vista de recursos humanos não são apenas as que aplicam, mas mantém adequadamente seus recursos humanos.

Liset Ullmann (2019) complementa que o RH se responsabiliza por um papel de muita importância junto dos gestores e é essencial que a liderança seja bastante capacitada para o feedback aos seus funcionários para que não fiquem desmotivados,

mas apoiá-los para que possam procurar melhorar, uma equipe bem-motivada e um clima organizacional bem aplicado dentro de uma empresa fazem as pessoas produzirem, criar e inovar ainda mais dentro da organização. A Retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na sua implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um outro lado, o ser humano, responsável pelos seus desejos e realizações por outro.

De acordo com Nakashima, (2003) Para alguns funcionários, o aumento de salário, a qualidade de vida, bônus, comissões e qualquer tipo de recompensa se torna um grande motivador para a retenção de talentos. A retenção de talentos tem bastante a ver com o reconhecimento, reconhecer seus funcionários que se destacam e observar colaboradores que realmente vestem a camisa da organização, alguns funcionários consegue se destacar na organização buscando seus objetivos. Tendo alguns gestores que não se dão conta da importância de reter talentos fazendo com que se percam bons colaboradores para a concorrência.

Ulrich (1999) fala que “as empresas bem-sucedidas são aquelas mais experientes em atrair, reter e desenvolver indivíduos com habilidades, perspectivas e experiências suficientes para conduzir um colaborador real”. As empresas que atraem os seus talentos conseguem reduzir a rotatividade favorecendo a satisfação dos funcionários e aumentando o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Um talento é sempre um tipo especial da pessoa, aquela pessoa: Aquela que possui competências. E nem sempre todas as pessoas serão um talento. Para ser talentoso a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize. A qualidade de vida e a valorização dos funcionários é importante para as organizações conseguirem reter seus talentos, já que só o salário não está sendo o suficiente para segurar bons colaboradores.

O autor Lima (2017) do site administradores.com fala que o mundo tem passado por grandes mudanças, fazendo com que as pessoas busquem informações e conhecimento o tempo todo, mesmo com todas as mudanças ainda existe um desafio que é reter, atrair e desenvolver talentos, o autor ainda define talentos como

atitudes, habilidades e conjunto de conhecimentos, e que o talento que a pessoa tem é que faz com que se destaque, e que em alguns casos esses talentos podem estar dentro da empresa ou fora dela.

Já Gil (2016 p.50) fala que “Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal”. Os funcionários pretendem permanecer em uma organização onde são reconhecidos e se sintam valorizados, tendo um ambiente saudável e alguns benefícios.

Chiavenato (2014) Fala que hoje o talento envolve quatro (4) elementos essenciais para construir uma competência individual, que são conhecimento, habilidades e atitudes

Micheletti (2006) define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática.

Herman (1993) defende que esse conceito se aplica à experiência técnica de alguém ou refere-se à dedicação, produtividade, iniciativa e determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência, nível educacional, posição na sua área ou atividade, ou seja, o diferencial de cada um para que o trabalho seja desempenhado com qualidade e que metas sejam sempre atingidas. O mesmo autor acrescenta que as empresas necessitam contar com funcionários talentosos para executar eficientemente as tarefas e que um dos maiores desafios hoje para a área de Recursos Humanos é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários.

### **2.5.1 Retenção de talentos na área de Recursos Humanos**

Research (2009) Em uma pesquisa verificou-se que noventa e sete por cento dos diretores de empresas participantes disseram que o fator número um para a vantagem competitiva e crescimento sustentável em longo prazo nas empresas é o

acesso a talentos e sua retenção. Esses dados alertam para o fato que a empresa que negligenciar essa realidade em suas políticas de Recursos Humanos estará pondo em risco seu futuro no mercado.

Parodi (2009) afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

Chiavenato (2003) complementa essa assertiva ao colocar que “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas 16 capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”. Diante dessa realidade, buscar-se-á então apontar algumas medidas que visem minimizar a perda de capital humano, levando-se em consideração as relações estabelecidas no ambiente empresarial e entre os indivíduos, as especificidades e o contexto dessas organizações com o objetivo de evitar níveis de rotatividade que comprometam sua viabilidade e saúde financeira.

Nakashima (2003) argumenta que a retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um lado, e o ser humano, responsável pelos seus desejos e realizações por outro.

Nessa rede de relações, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ser para os demais, já que as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes. Biondo (2005) lembra que nos anos sessenta Abraham Maslow, psicólogo e teórico das relações humanas elaborou sua famosa hierarquia das necessidades, que trazia conceitos hoje amplamente difundidos como motivação e sinergia bem como preocupação acerca dos desejos subjacentes ao ser humano quando as necessidades fisiológicas estão supridas.

A existência e a manifestação de outras necessidades menos fisiológicas, como o sentido de posse, o reconhecimento, a autoestima ou a autorrealização são inerentes ao homem e devem ser levadas em consideração ao se planejar e implantar políticas de manutenção de capital humano. Dentre as práticas mais comuns adotadas pelos profissionais de Recursos Humanos, a política de salários é destacada por Chiavenato (2003) no trecho a seguir Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários.

Nessa perspectiva, Gil, (2006) salienta a importância de usar os benefícios com parcimônia ao afirmar que: tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação. Não há dúvida de que constitui medida bastante adequada para a saúde financeira da empresa. Todavia, quando essa política de benefícios não é bem orientada, pode provocar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas algo dado em troca de um aumento de salário. Além de remuneração competitiva e pacote de benefícios, outros fatores são essenciais para uma política de Retenção de Talentos, tais como: cultura e imagem da empresa perante o mercado; ambiente de trabalho saudável, com horário flexível e instalações adequadas; motivação constante; possibilidade de desenvolvimento de carreira; comunicação e clareza quanto aos objetivos, visão, missão e valores da empresa.

Lico (2011), considera que inovar na abordagem de recursos humanos ao se estabelecer contratos e acordos de desempenho pode trazer bons resultados.

Na análise de Herman (1993), se a empresa for capaz de atitudes extras para demonstrar a sua lealdade para com seus funcionários, esses também serão capazes de atitudes extras para mostrar a sua lealdade para com a empresa.

Six Technology-Enabled (2009), afirma que em síntese, alguns passos que podem ser considerados como elementos chave no que concerne à retenção de talentos, de acordo com: 1) Recrutar as pessoas certas em primeiro lugar; 2) Melhorar a capacidade de gerenciamento dos líderes, 3) Dar aos colaboradores feedback constante e claro; 4) Capacitar os funcionários a administrar suas próprias carreiras;

5) Incentivar a proatividade e 6) Medir o desempenho dos funcionários continuamente e melhorar estratégias de retenção.

Evidentemente, os processos de retenção de talentos devem estar de acordo com a cultura, natureza e realidade de cada empresa e os gestores devem ter clareza dos fatores relacionados às perspectivas de seus subordinados e da organização sugere que pesquisas com o objetivo de identificar o nível motivacional e as expectativas do trabalhador também podem fornecer aos administradores uma ideia de programas sociais a serem adotados, com o intuito de alavancar atitudes e comportamentos além de promover a interação social e profissional, com foco no mercado (KANAANE, 1999).

### **2.5.2 Retenção de talentos na área de TI**

É importante informar o momento delicado pelo qual as empresas vem passando, é uma fase que começa com a dificuldade em identificar os profissionais mais qualificados e capazes, que são os talentos dentro da própria empresa e que acaba cobrando um alto preço a ser pago pela falta de investimento nos funcionários, o que faz com que mais empresas busquem profissionais cada vez mais caros e específicos no mercado, ou sofra com a falta deles pela dificuldade de se encontrar tantas habilidades em um mesmo indivíduo e fica difícil reter o empregador na organização.

Mello (2014) aponta que não há muitas obras acadêmicas que tratam sobre os fatores que motivam um funcionário talentoso a permanecer na organização e ressalta que os trabalhos passaram a ser publicados após a propagação do termo “guerra por talentos” apresentado pela pesquisa realizada pela McKinsey em 1998.

A retenção é, talvez, o pilar mais importante e difícil de ser concretizado em uma política de talentos. Uma das primeiras visões apresentadas foi a do próprio artigo *The War For Talent* que menciona, em primeiro lugar, que as organizações devem instaurar uma mentalidade orientada ao talento, iniciando-se do topo e passando por todos os níveis. Em seguida, a empresa precisa deixar uma proposta clara e



transparente de valor do empregado, o que significa expor aos indivíduos talentosos a força da marca, os produtos e a identidade que a organização tem a oferecer, no intuito de fazê-los se identificarem e de sentirem orgulho por fazer parte da empresa (CHAMBERS, 1998).

Há autores que defendem a identificação de posições/cargos essenciais, como atitude primordial para a retenção, isto é, indicam colocar os melhores talentos para trabalharem e se desenvolverem nos melhores cargos, acreditando que isso aumenta a motivação e a produtividade do indivíduo, ao mesmo tempo em que aumenta o compromisso organizacional. Assim, defendem que a combinação dos melhores talentos nas melhores tarefas induz ao comportamento positivo e conseqüentemente, ao crescimento da associação entre a gestão de talentos e a performance organizacional (LEWIS; HECKMAN, 2006; COLLINGS; MELLAHI, 2009).

Hausknecht, Rodda e Howard (2009) reconhecem a importância da retenção de talentos e enfatizam que se trata de um elemento crítico inerente da gestão de talentos. Esses autores afirmam que boa parte dos programas de talentos das empresas são focados no desenvolvimento e na retenção do grupo de funcionários com potencial para assumir cargos de liderança, em detrimento dos 21 funcionários com baixa performance. No entanto, é possível desenvolver estratégias variadas de retenção, de acordo com o nível hierárquico e com o nível de complexidade do cargo.

No Brasil, a retenção também é vista como um fator primordial para a gestão de talentos. Geralmente, o talento busca encontrar credibilidade e coerência entre o discurso e a ação da empresa. Quanto mais clara, honesta e sincera forem a missão, os valores e os princípios, maiores serão as chances de o talento permanecer na empresa (SANTOS, 2014).

Assim, quando as pessoas estão trabalhando em uma organização, o contexto psicológico é de suma importância e influencia o comportamento das duas partes, isto é, em uma expectativa recíproca, o empregado espera alguns elementos como justiça, remuneração, segurança e outros, ao passo que a organização espera comprometimento, produtividade e obediência do empregado com sua autoridade.

Portanto, para a retenção dos talentos em uma organização, é necessário que os gestores de recursos humanos se atenham a algumas ações que variam desde fatores materiais até fatores organizacionais (LEONARDO, 2002).

No âmbito das pequenas empresas, embora existam dificuldades e limitações (principalmente financeiras) é preciso que as organizações se conscientizem de que não devem utilizar as mesmas práticas e estratégias de retenção das grandes empresas, e de que é possível oferecer elementos para reter indivíduos talentosos. Compreender os motivos pelos quais os indivíduos permanecem em uma organização é um dos principais desafios para uma gestão de talentos eficiente, com o objetivo de manter e sustentar uma vantagem competitiva (MELLO, 2014).

### 3. PESQUISAS DE CAMPO

A pesquisa de campo propõe-se a desbravar os intrincados caminhos da contratação na área de Tecnologia da Informação (TI), mergulhando nos meandros do setor de Recursos Humanos (RH). O escopo primordial consiste em desvendar os enigmas que permeiam os processos seletivos, desenterrando os desafios, estratégias e nuances inerentes à escolha e incorporação de talentos tecnológicos. A investigação almeja, em primeira instância, identificar com minúcia as demandas específicas que direcionam a contratação em TI. Essas demandas não se restringem apenas à competências técnicas, mas abrangem também habilidades comportamentais essenciais para a adaptação a um cenário tecnológico em constante evolução. No âmago da pesquisa, encontra-se a análise metódica dos métodos de recrutamento empregados pelo RH. Desde a concepção de anúncios de vagas até parcerias estratégicas com instituições de ensino e redes profissionais, cada etapa do processo é examinada à luz de sua eficácia na atração de candidatos qualificados.

A jornada de pesquisa não se detém apenas na superfície dos processos seletivos, mas escava profundamente nos métodos de avaliação adotados. Entender como as empresas de TI realizam a triagem de currículos, as entrevistas técnicas e as avaliações práticas é crucial para traçar um retrato fiel do rigor técnico empregado na seleção de talentos. Ao alçar o olhar para o horizonte futuro da TI, a pesquisa visa decifrar as estratégias de desenvolvimento de competências. A transformação digital é um fenômeno onipresente, e compreender como as empresas preparam seus colaboradores para os desafios tecnológicos emergentes é vital para antever tendências e garantir um corpo profissional apto. Um capítulo essencial na narrativa da pesquisa é dedicado à retenção de talentos. Investigar as práticas que mantêm profissionais qualificados no ambiente de TI é tão crucial quanto a própria contratação. Estratégias de retenção, benefícios e políticas de desenvolvimento de carreira tornam-se peças fundamentais desse quebra-cabeça.

A pesquisa, por fim, se volta para a satisfação dos colaboradores de TI em relação aos processos de contratação, integração e desenvolvimento profissional. Entender o panorama emocional e profissional desses profissionais não apenas fecha

o ciclo da pesquisa, mas também oferece insights valiosos para aprimorar a experiência do colaborador na área de TI. Nesse mergulho profundo nos meandros da contratação em TI pelo RH, a pesquisa almeja não apenas desvendar os segredos do recrutamento, mas também contribuir para a otimização contínua dos processos, impulsionando a eficácia na gestão de talentos num setor tão estratégico e dinâmico.

Com base na questão um (1), vide apêndice A o estudo passou-se pelo entendimento de profissionais de TI e RH, para quarenta (40) pessoas, 20% das pessoas responderam sim, 65% das mesmas responderam não, 15% das pessoas responderam que nunca fizeram isso e 0% dos profissionais responderam as vezes.

Com base na questão dois (2), vide apêndice B o estudo passou-se pelo entendimento de profissionais de TI e RH, para quarenta (40) pessoas, 20% das mesmas responderam sim, 52% das pessoas responderam não, 25% das pessoas responderam que nunca fizeram isso e 2% das mesmas responderam as vezes.

Com base na questão três (3), vide apêndice C o estudo passou-se pelo entendimento de profissionais de TI e RH, para quarenta (40) pessoas, 32% das pessoas responderam sim, 30% dos profissionais responderam não, 17% das pessoas responderam que nunca fiz isso e 20% das pessoas responderam as vezes.

Com base na questão Quatro (4), vide apêndice D o estudo passou-se pelo entendimento de profissionais de TI e RH, para quarenta (40) pessoas, 25% das pessoas responderam sim, 57% das mesmas responderam não, 15% das pessoas responderam que as vezes e 2% das pessoas responderam raramente

Com base na questão cinco (5), vide apêndice E o estudo passou-se pelo entendimento de profissionais de TI e RH, para quarenta (40) pessoas, 35% das pessoas responderam simulações, 15% das mesmas responderam testes psicológicos, 7% das pessoas responderam dinâmica e 42% das pessoas responderam entrevistas

Com base na questão seis (6), vide apêndice F o estudo passou-se pelo entendimento de profissionais de TI e RH, para quarenta (40) pessoas, 52% das pessoas responderam LinkedIn, 15% dos profissionais responderam eventos e conferências de TI, 27% das pessoas responderam sites especializados em empregos de TI e 5% das pessoas responderam redes sociais

Com base na questão sete (7), vide apêndice G o estudo passou-se pelo entendimento de profissionais de TI e RH, para quarenta (40) pessoas, 25% das pessoas responderam sim, 52% das pessoas responderam não, 20% das pessoas responderam que as vezes e raramente 2% das pessoas

Com base na questão nove (8), vide apêndice H o estudo passou-se pelo entendimento de profissionais de TI e RH, para quarenta (40) pessoas, 20% das pessoas responderam entrevistas técnicas, 35% das mesmas responderam teste práticos, 30% das pessoas responderam que simulados que envolvam problemas na área de TI e 15% das pessoas responderam as análise de projetos anteriores de TI

Com base na questão nove (9), vide apêndice I o estudo passou-se pelo entendimento de profissionais de TI e RH, para quarenta (40) pessoas, 45% das pessoas responderam sim, 40% dos profissionais responderam não, 12% das pessoas responderam que as vezes e 2% das pessoas responderam raramente

Com base na questão dez (10), vide apêndice J o estudo passou-se pelo entendimento de profissionais de TI e RH, para quarenta (40) pessoas, 62% das pessoas responderam sim, 20% das mesmas responderam não, 17% das pessoas não souberam informar

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esta pesquisa, é possível afirmar que o mergulho nos intricados caminhos da contratação em Tecnologia da Informação (TI) revelou uma complexidade fascinante e desafiadora. A exploração dos meandros do setor de Recursos Humanos (RH) permitiu não apenas desvendar os enigmas dos processos seletivos, mas também compreender a dinâmica única que envolve a escolha e incorporação de talentos tecnológicos. A identificação minuciosa das demandas específicas na contratação em TI destacou a necessidade de ir além das competências técnicas, abraçando habilidades comportamentais essenciais para enfrentar um cenário tecnológico em constante evolução. A análise detalhada dos métodos de recrutamento revelou a importância de estratégias abrangentes, desde anúncios de vagas até parcerias estratégicas, para atrair candidatos qualificados. Aprofundando-se nos métodos de avaliação adotados pelas empresas de TI, a pesquisa delineou um retrato preciso do rigor técnico empregado na seleção de talentos. A decifração das estratégias de desenvolvimento de competências, diante da transformação digital onnipresente, ressaltou a vital importância de preparar profissionais para os desafios tecnológicos emergentes.

O capítulo dedicado à retenção de talentos revelou que estratégias, benefícios e políticas de desenvolvimento de carreira são elementos cruciais na manutenção de profissionais qualificados no ambiente de TI. A abordagem da diversidade e inclusão como ponto de inflexão nas dinâmicas de contratação sublinhou a necessidade de promover ambientes de trabalho mais representativos e inovadores. A interseção entre as empresas de TI e as instituições de ensino emergiu como um campo fértil, onde parcerias estratégicas, programas de estágio e cooperação acadêmica são fundamentais para alimentar o pipeline de talentos. A valorização das habilidades interpessoais na seleção de profissionais de TI destacou a crescente importância das soft skills.

Contudo, os desafios identificados, como a escassez de talentos, a concorrência acirrada e as rápidas mudanças no cenário tecnológico, não foram apenas diagnosticados, mas encarados como oportunidades para semear as bases

de soluções e inovações na contratação em TI. A análise da adoção de tecnologias inovadoras, como inteligência artificial e análise de dados, apontou para o potencial de impulsionar a eficiência dos processos seletivos. Ao voltar o foco para a satisfação dos colaboradores de TI em relação aos processos de contratação, integração e desenvolvimento profissional, a pesquisa encerra seu ciclo. Compreender o panorama emocional e profissional desses profissionais não apenas fecha a narrativa, mas oferece insights valiosos para aprimorar a experiência do colaborador na área de TI.

Neste profundo mergulho nos meandros da contratação em TI pelo RH, a pesquisa não apenas desvendou os segredos do recrutamento, mas também se propôs a contribuir ativamente para a otimização contínua dos processos. Dessa forma, almeja-se impulsionar a eficácia na gestão de talentos em um setor tão estratégico e dinâmico, onde a tecnologia se torna cada vez mais onipresente.

## 5. REFERÊNCIAS

AIRES, Ana. (2007) Gestão de Recursos Humanos. **Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal.

BAYLÃO, André Luís da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 03 outubro 2023

BIONDO, G **Dois séculos de management**. HSM Management. São Paulo, 2005

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003..

CORVALÁN, Juan G. **Inteligência artificial e direitos humanos**. Diário DPI. Cidade Autônoma de Buenos Aires. 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2006.

COSTA, Drielle **Como contratar profissionais de TI: as melhores dicas na área de tecnologia da administração**, São Paulo: Editora Selpe. 2022.



CHAMBERS, Elizabeth. et al. **The war for talent**. McKinsey Quarterly, p. 44–57, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, 6a. ed. - Editora Campus, Rio de Janeiro 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2002

CHIAVENATO Idalberto, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações/** Idalberto. 4. Ed. Barueri, SP: Manole 2014.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009

FURTADO, *Marcelo*. **Tipos de recrutamento e seleção**. *conheca-os-5-principais-tipos-de-recrutamento e seleção*

FURTADO, Marcelo **Retenção de talentos o que é? Quais estratégias?** 2021. Disponível em: [em:https://blog.convenia.com.br/retenção-de-talentos/](https://blog.convenia.com.br/retenção-de-talentos/). Acesso.22 de outubro de 2023

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2006.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, 2005.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jaílson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo. 2005.

HAUSKNECHT, John; RODDA, Julianne; HOWARD, Michael. **Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying**. Human Resource Management. 2009.

HERMAN, R. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década**. (2021)

HR. Rocks. (2018). **Panorama de RH no Brasil**. <https://www.hr.rocks/panorama-rh-2018> Jaffer, W. S., Plc, U., & Cliffs, E. (2017). In Unilever' s radical hiring experiment, resumes are out, algorithms are in. 6–8. Disponível em: [https://www.wsj.com/articles/in-unilevers-radicalhiring-experiment-resumes-are-out-algorithms-are-in-1498478400?\\_lsrc=cc3479e9-ef6f4e99-af8e-eba8c3756b95&utm\\_source=Elevate&utm\\_medium=referral](https://www.wsj.com/articles/in-unilevers-radicalhiring-experiment-resumes-are-out-algorithms-are-in-1498478400?_lsrc=cc3479e9-ef6f4e99-af8e-eba8c3756b95&utm_source=Elevate&utm_medium=referral). Acesso em: 03 de outubro de 2023.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: **o homem rumo ao século XXI** – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

LEONARDO, Jefferson Marco Antônio. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. Revista Produção. São Paulo, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a05.pdf>>. Acesso em: 20 julho/ 2023.

LICO, L. S. **Treinar e Perder Talentos?** Empresas Vale, 2011. Acesso em: 18 out. 2023

LEWIS, Robert; HECKMAN, Robert. Talent management: **A critical review**. **Human Resource Management Review**. 2006. New York: Sage Publications UK

MARTINS.NARDI, R. (org.) **A pesquisa em ensino de ciências no Brasil: alguns recortes**. São Paulo: Escrituras, 2007.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MELLO, Daniel Andere de. **Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações** que atuam no Brasil. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Acesso em: 18 de outubro de 2023

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo, Atlas, 2000.

Mendonça MHM, Matta GC, Gondim R, Giovanella L, organizadores. **Atenção Primária à Saúde no Brasil: conceitos, práticas e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fiocruz; (2018.)

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**, 1. ed. São Paulo, Atlas: 2000. NAKASHIMA, C. **Reter talentos, o maior desafio**. 2003. Disponível em <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>, Acesso em: 07 abr. 2011.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Futura. (2001)

ULLMANN, Lisete. **Desafio da retenção de talentos na empresa**. Disponível, em: <https://administradores.com.br/noticias/o-desafioda-retencao-de-talentos-na-empresas>. Acesso. 05 outubro 2023

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. (1997).

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos. **Gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Acesso em: 18 outubro 2023

.

Schwab, K. **La Cuarta Revolución Industrial** \*. Futuro Hoy, 1, 6–10. <https://doi.org/10.52749/fh.v1i1.1>(2020)

TALEORESEARCH. Talent Retention: **Six Technology-Enabled Best Practices**. (2009). Disponível em: Acesso em: 03 de outubro de (2023)

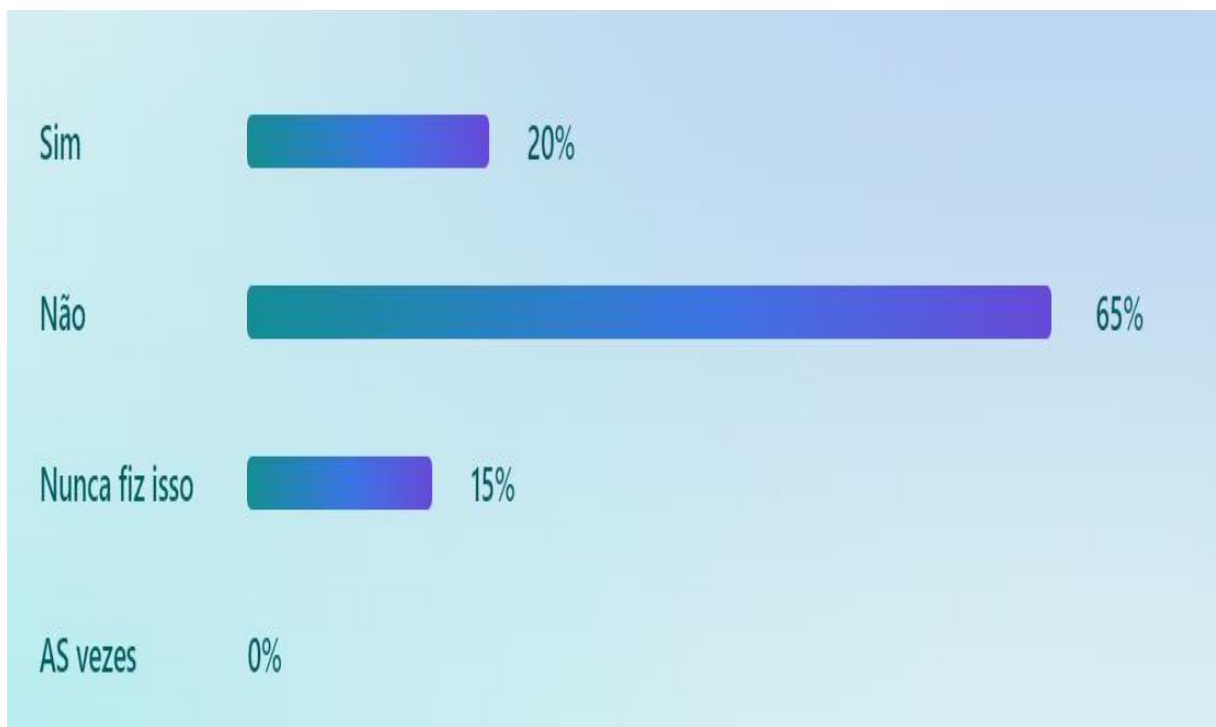
## 6. APÊNDICES

### APÊNDICE A

**Questão 1:** Você possui experiência anterior em recrutamento de profissionais de TI?

- A) Sim
- B) Não
- C) Nunca fiz isso
- D) As vezes

Título: Possui experiência anterior.



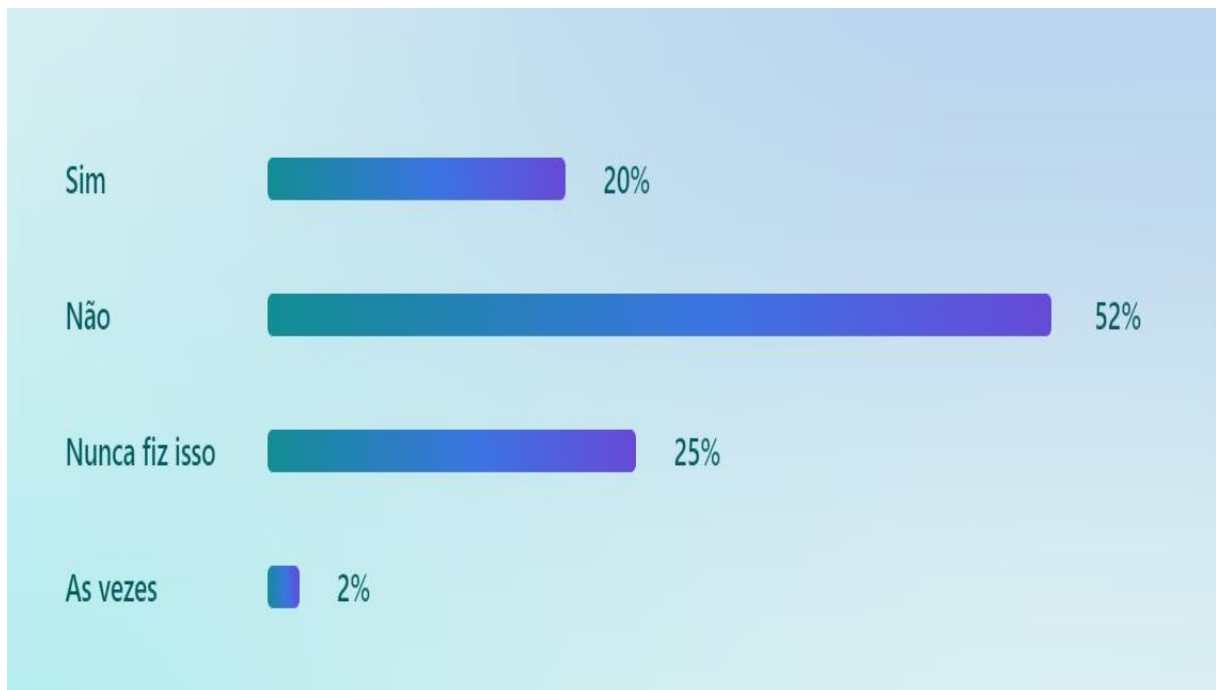
Fonte: Autoria própria.

## APÊNDICE B

**Questão 2:** Já recrutou profissionais de TI para empresas?

- A) Sim
- B) Não
- C) Nunca fiz isso
- D) As vezes

Título: Já recrutou profissionais de TI



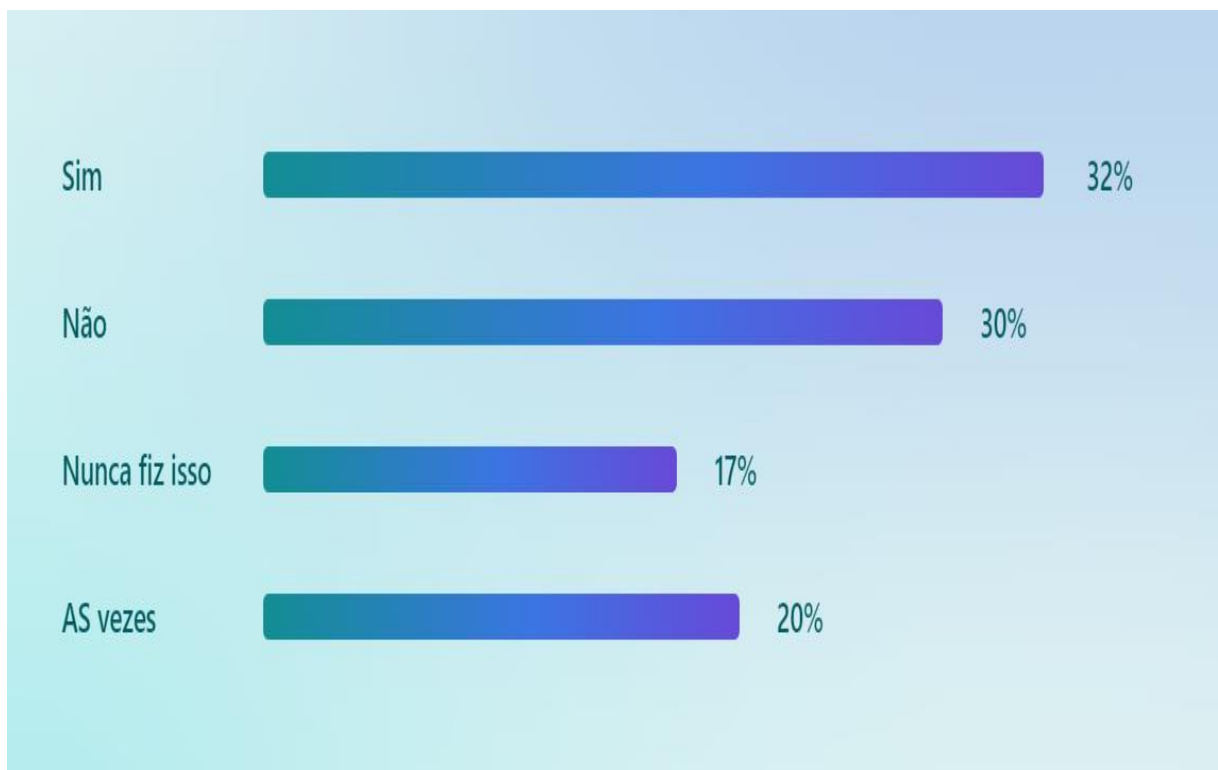
Fonte: Autoria própria.

## APÊNDICE C

**Questão 3:** Sabe identificar as competências técnicas necessárias para cada cargo em TI?

- a) Sim
- b) Não
- c) Nunca fiz isso
- d) As vezes

Título: Sabe identificar as competências técnicas necessárias para cada cargo



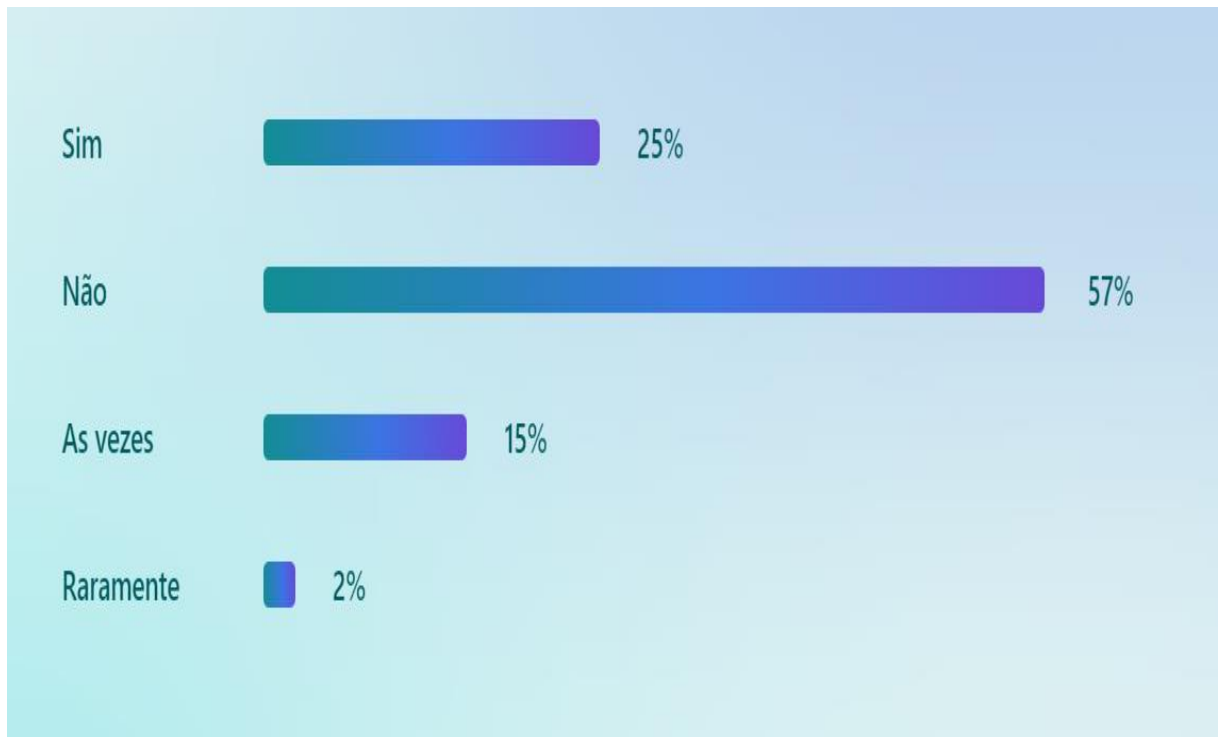
Fonte: Autoria própria.

## APÊNDICE D

**Questão 4:** Costuma utilizar testes técnicos durante o processo de recrutamento de profissionais de TI?

- A) Sim
- B) Não
- C) As vezes
- D) Raramente

Título: testes técnicos durante o processo de recrutamento de profissionais de TI



Fonte: Autoria própria.

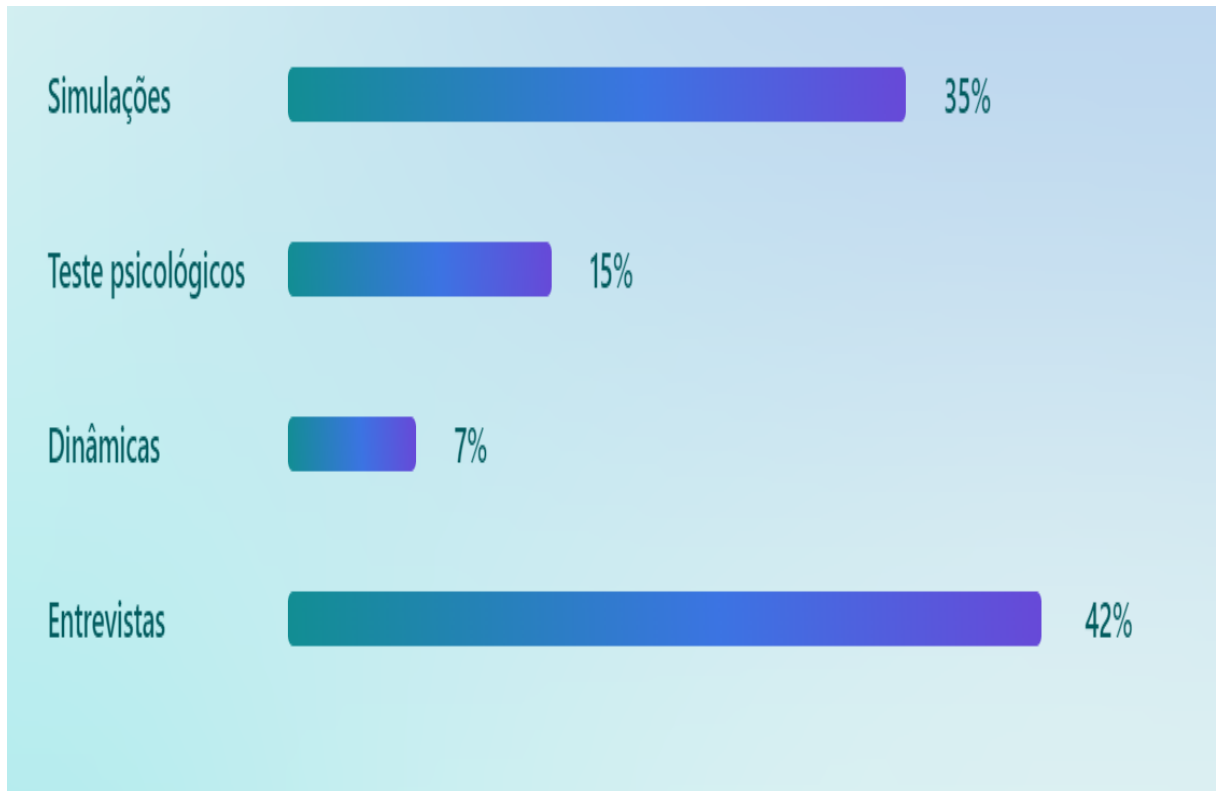


## APÊNDICE E

**Questão 5:** Quais métodos você usa para avaliar as habilidades técnicas dos candidatos de TI?

- A) Simulações
- B) Testes psicológicos
- C) Dinâmicas
- D) Entrevistas

Título: avaliar as habilidades técnicas dos candidatos de TI



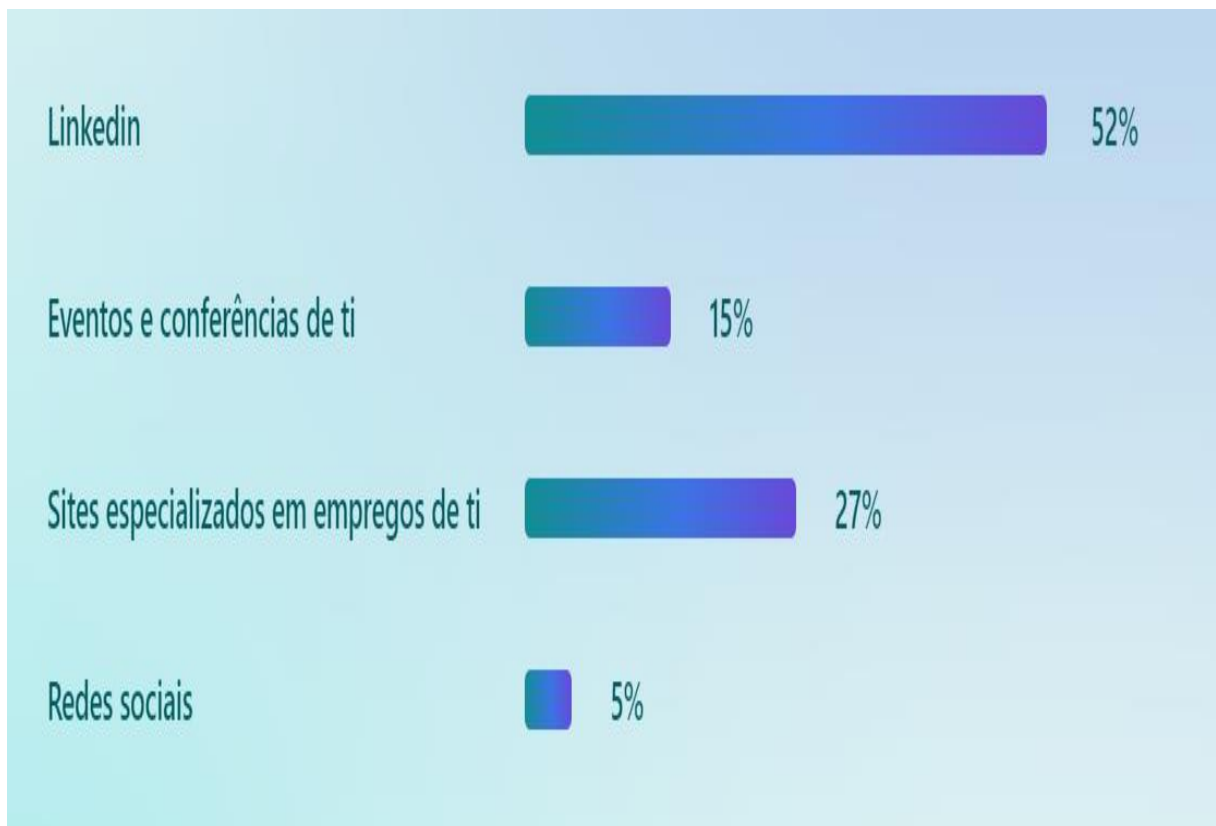
Fonte: Autoria própria.

## APÊNDICE F

**Questão 6:** Quais canais de recrutamento você considera mais apropriados para atrair talentos em TI?

- A) LinkedIn
- B) Eventos e conferências de TI
- C) Sites especializados em empregos de TI
- D) Redes sociais

Título: Quais canais de recrutamento você considera mais apropriados para atrair talentos em TI



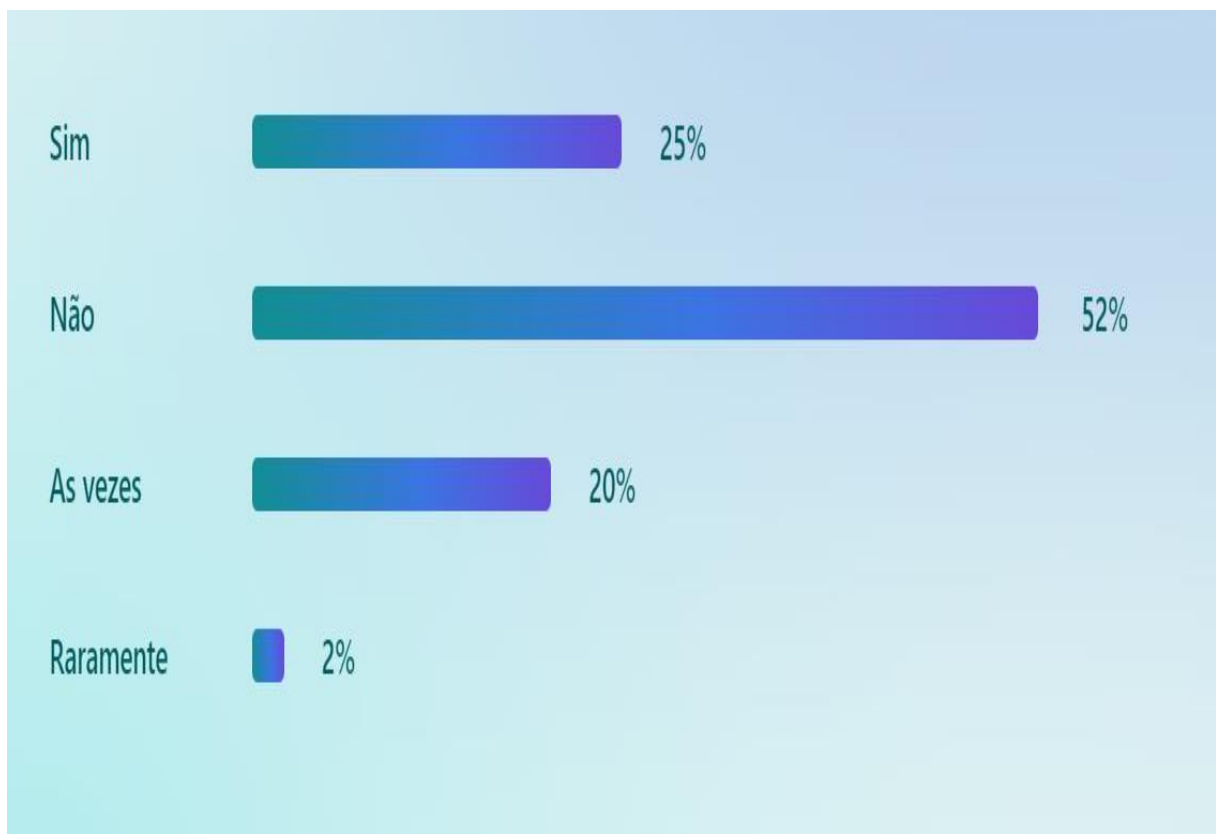
Fonte: Autoria própria.

## APÊNDICE G

**Questão 7:** Possui uma rede de contatos na área de TI para facilitar o recrutamento?

- A) Sim
- B) Não
- C) As vezes
- D) Raramente

Título: uma rede de contatos na área de TI



Fonte: Autoria própria.

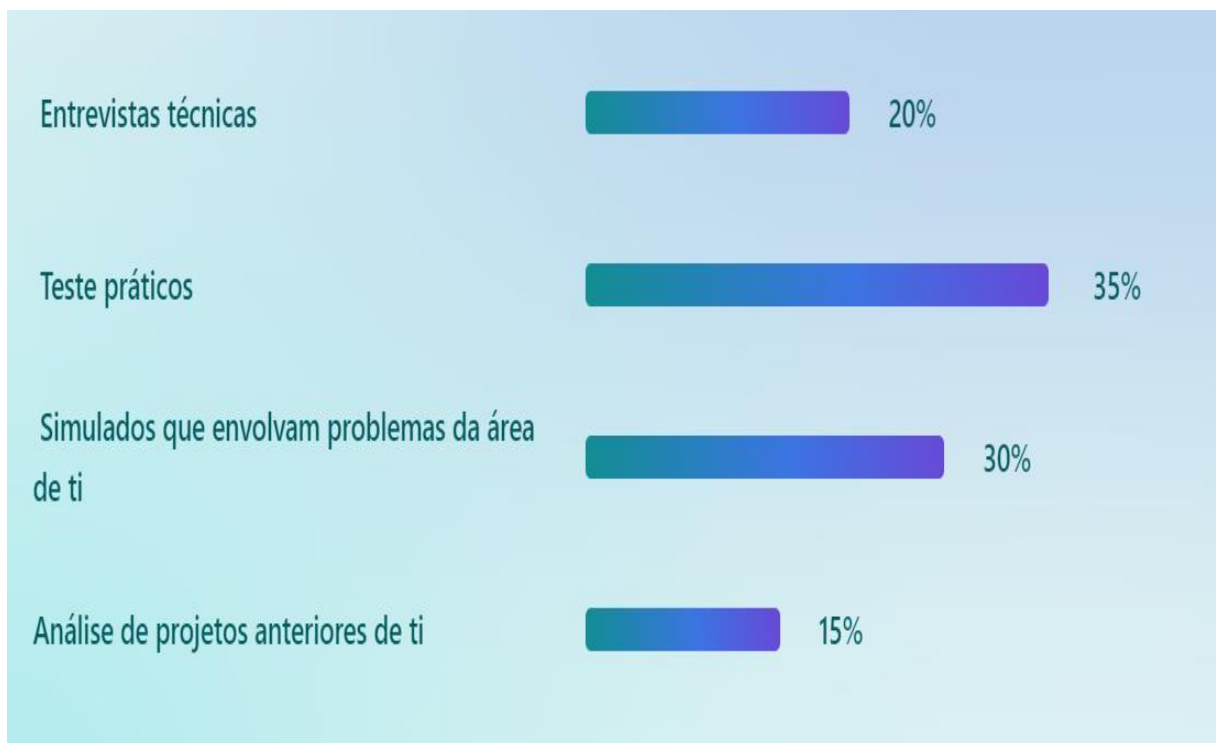
:

## APÊNDICE H

**Questão 8:** Como você avalia a capacidade dos candidatos de TI para lidar com desafios técnicos?

- A) Entrevistas técnicas
- B) Teste práticos
- C) Simulados que envolvam problemas da área de TI
- D) Análise de projetos anteriores de TI

Título: avalia a capacidade dos candidatos de TI para lidar com desafios técnicos



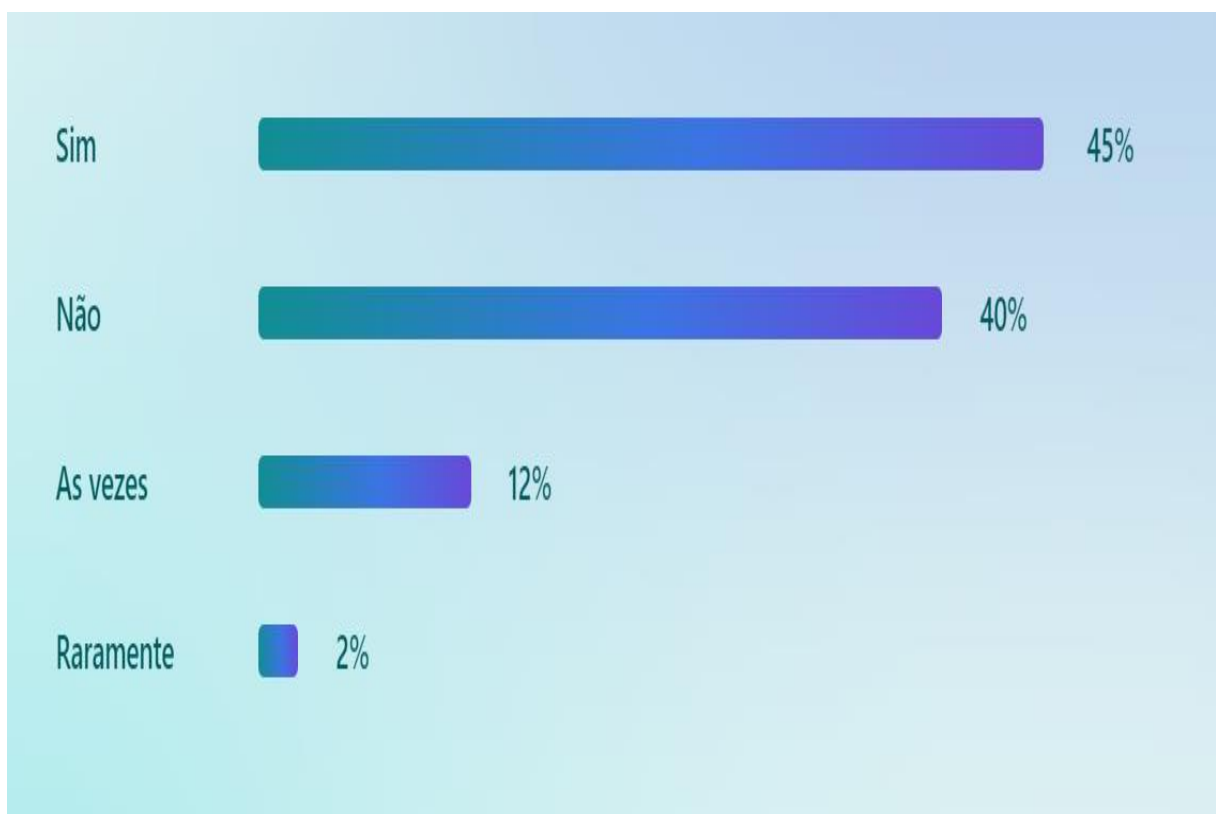
Fonte: Autoria própria.

## APÊNDICE I

**Questão 9:** Costuma realizar entrevistas técnicas para avaliar o conhecimento dos profissionais de TI?

- A) Sim
- B) Não
- C) As vezes
- D) Raramente

Título: Costuma realizar entrevistas?



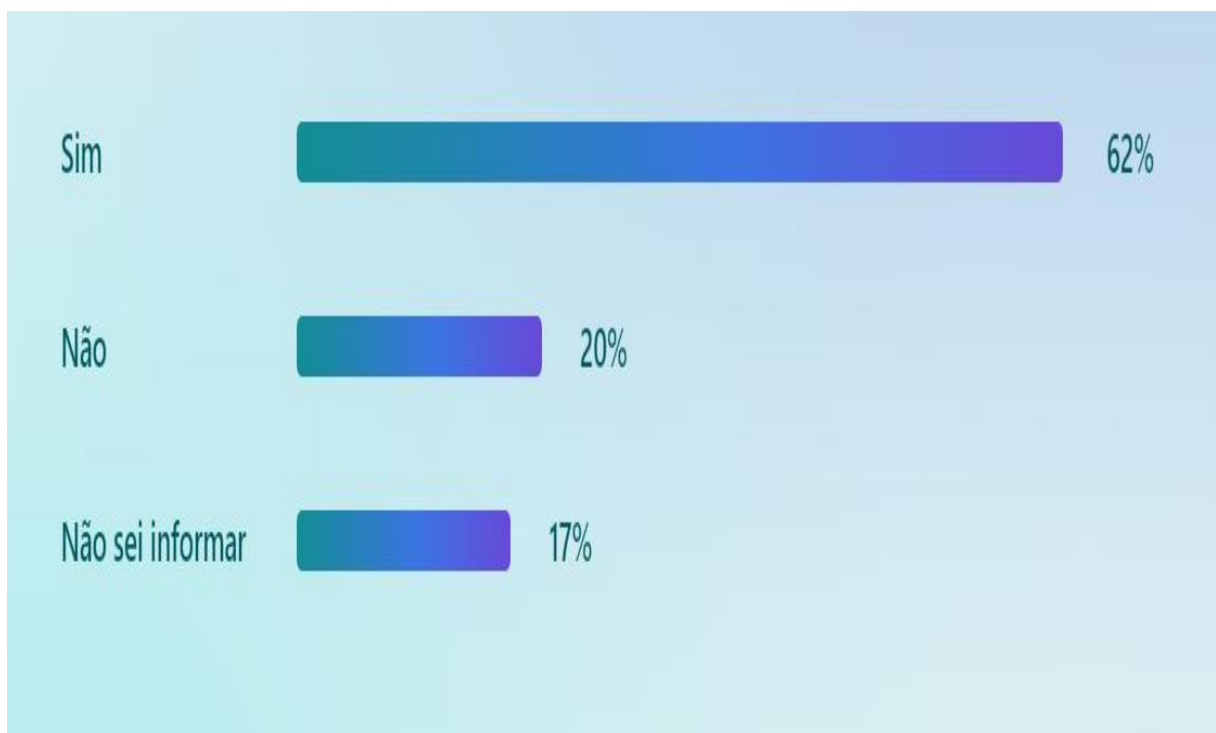
Fonte: Autoria própria.

## APÊNDICE J

**Questão 10:** Está aberto(a) a contratar profissionais de TI com experiência internacional?

- A) Sim
- B) Não
- C) Não sei informar

Título: Está aberto a contratar profissionais de TI com experiência internacional?



Fonte: Autoria própria.