

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHKE DE OLIVEIRA
TÉCNICO - ADMINISTRAÇÃO

ALLAN DAVID SILVA DE ANDRADE
ERICK PAIVA DOS SANTOS
FRANCISCO GREGORIO BATISTA ALMEIDA
GIOVANNI AUGUSTO ARAÚJO SOUSA

**RECURSOS HUMANOS: UM RAIO-X DOS ATUAIS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

DIADEMA - SP

2019

ALLAN DAVID SILVA DE ANDRADE
ERICK PAIVA DOS SANTOS
FRANCISCO GREGORIO BATISTA ALMEIDA
GIOVANNI AUGUSTO ARAÚJO SOUSA

**RECURSOS HUMANOS: UM RAIOS-X DOS ATUAIS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Trabalho apresentado a Escola Técnica Estadual Juscelino Kubitschek de Oliveira, como requisito final à conclusão do curso de Técnico de Administração

Orientador: Prof. Rodolfo Angelo Gerstenberger

DIADEMA - SP

2019

FOLHA DE APROVAÇÃO

ALLAN DAVID SILVA DE ANDRADE
ERICK PAIVA DOS SANTOS
FRANCISCO GREGORIO BATISTA ALMEIDA
GIOVANNI AUGUSTO ARAÚJO SOUSA

**RECURSOS HUMANOS: UM RAIO-X DOS ATUAIS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho ao poder que teve a essência vital de nossos esforços em sua elaboração.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, e ao nosso precioso, inesquecível e maravilhoso orientador Rodolfo, assim como os demais professores que por mais que não estejam citados, nos auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância da educação física para a formação do cidadão brasileiro, considerando o contexto histórico e social do país. A educação física é vista como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento físico, mental e emocional dos indivíduos, contribuindo para a construção de uma sociedade mais saudável e produtiva. O texto discute o papel da educação física nas escolas e na comunidade, bem como os desafios enfrentados para sua implementação adequada. A importância da educação física é ressaltada como um fator determinante para a qualidade de vida e o bem-estar da população.

“O esforço para alcançar o topo é por si só suficiente para completar o coração do homem.” – Albert Camus

RESUMO

O objetivo do nosso trabalho é estudar os métodos utilizados pelas empresas para recrutar e selecionar candidatos na área de TI, assim como também entender a importância da análise do perfil comportamental e sua relevância dentre esses processos, expondo a ótica e exibindo o que visam no processo de seleção, os recrutadores. Expomos também a importância deste profissional na organização nos dias de hoje, exaltando a influência positiva que exerce quando valorizado. Utilizamos do método de pesquisa qualitativa, enviando para empresas de tecnologia da informação um questionário aberto com 9 perguntas, aplicado a selecionadores de empresas e consultorias de TI da grande São Paulo. Através do atrelamento entre a teoria e análise das respostas de pesquisa - ou seja, deste "raio-x", - observamos que a constante evolução tecnológica traz às empresas alta necessidade do setor de recursos humanos valorizar ao seus profissionais de uma forma que enfatize-se a escolha por métodos que analisem seu perfil comportamental, que é um elemento decisivo no quesito eficiência organizacional. Na área de TI, a análise destes perfis se mostrou necessária a partir da identificação de sua peculiaridade e distinção, mostrando por si só como pode ser importante destrinchá-lo. Também foi abordada a questão de rotatividade dos funcionários, destas empresas, que se interliga diretamente com a relevância que tem o bem-estar do profissional de TI no interior da empresa, e com os critérios aplicados pelo RH na seleção e recrutamento. Veremos, ao final do trabalho, se realmente o setor de tecnologia da informação pode ser visto como um dos núcleos de funcionamento da empresa e se com a devida valorização de seus funcionários e o pleno entendimento de seu perfil, é possível melhorar significativamente o funcionamento da empresa.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, TI, Tecnologia, Informação, Recursos Humanos.

ABSTRACT

The objective of our work is to study the methods used by companies to recruit and select candidates in the IT area, as well as to understand the importance of behavioral profile analysis and its relevance among these processes, exposing the optics and exhibiting what they aim at in the process recruiters. We also highlight the importance of this professional in the organization these days, exalting the positive influence it exerts when valued. We used the qualitative research method, sending an open questionnaire with 9 questions to information technology companies, applied to IT and IT consultants from Greater São Paulo. Through the linkage between the theory and analysis of research responses - that is, of this "x-ray" - we observe that the constant technological evolution brings to the companies a high need of the human resources sector to value its professionals in a way that emphasizes, the choice is based on methods that analyze its behavioral profile, which is a decisive element in the organizational efficiency question. In the area of IT, the analysis of these profiles has proved necessary from the identification of their peculiarity and distinction, showing by itself how important it may be to disentangle it. Also discussed was the question of employee turnover, of these companies, which is directly related to the relevance of the well-being of the IT professional within the company, and to the criteria applied by HR in selection and recruitment. We will see, at the end of the work, if the information technology sector can truly be seen as one of the operating nuclei of the company and if its employees are valued fully and fully understood, it is possible to significantly improve the functioning of the company.

Keywords: Recruitment, Selection, IT, Technology, Information, Human Resources.

SUMÁRIO

1. Introdução	9
1.1 Questão - Problema	10
1.2 Objetivo	10
1.3 Justificativa	11
1.4 Metodologia	12
2. Referencial Teórico	13
2.1 Psicologia Organizacional	13
2.1.1 Análise Comportamental	14
2.1.1.1 Assessment e a Metodologia DISC	15
2.1.1.2 O Perfil do Profissional em TI	17
2.2 Gestão de Recursos Humanos	19
2.2.1 Função Estratégica de RH	21
2.2.2 Falhas na Gestão de Recursos Humanos	22
2.2.3 Treinamento e Desenvolvimento Contínuo	24
2.3 Recrutamento de Pessoal	25
2.3.1 Recrutamento Interno	27
2.3.1.1 Vantagens do Recrutamento Interno	28
2.3.1.2 - Desvantagens do Recrutamento Interno	29
2.3.2 Recrutamento Externo	29
2.3.2.1 Vantagens do Recrutamento Externo	30
2.3.2.2 Desvantagens do Recrutamento Externo	30
2.4 Seleção De Pessoal	31
2.4.1 Técnicas de Seleção	33
2.4.2 Análise de Decisões	35
2.4.3 Retenção de Talentos	37
3. Pesquisa de Campo	40
3.1 Análise da Pesquisa de Campo	40
4. Considerações Finais	43
Referências Bibliográficas	45
Anexos	49

1. INTRODUÇÃO

No mundo hodierno, evidencia-se a necessidade rotineira e inerente nos processos das organizações cada vez mais cobradas pelo mercado, de priorizar seu funcionário. Dentro de um contexto em que, para se facilitar as coisas para seus clientes no interior de um viés tecnológico – que gira em torno do mundo contemporâneo – as empresas precisam, em antítese, lidar com tecnologias mais complexas; elemento que justifica também a atenção que devem ter com o processo seletivo, bem-estar, e também, com a capacitação técnica de seus funcionários.

A área de Tecnologia da Informação pode servir como grande diferencial a uma organização, já que um dos fatores competitivos mais acirrados do mercado é o gerenciamento de tarefas e processos automatizados e que envolvem tecnologias que se desenvolvem e emergem todos os dias. Portanto, subentende-se que a valorização do profissional de TI deve ser prioridade atualmente, e por isso, neste trabalho, avaliaremos as questões relativas ao seu comportamento, aos seus processos de recrutamento e seleção, de uma perspectiva panorâmica e empresarial.

A área de Recursos Humanos sistematiza uma gestão com foco em pessoas, sendo assim, há o reconhecimento da valorização do capital humano. As pessoas são componentes fundamentais presentes na organização como um todo, cabe então ao setor de recursos humanos compreender as bases do comportamento humano, usando o auxílio da análise comportamental para uma boa seleção de candidatos de forma assertiva.

Podemos definir o recrutamento sendo a união dos processos e práticas utilizadas pela empresa na busca de candidatos para as vagas em potencial na organização (Lacombe, 2005). São inúmeros os processos existentes que podem ser aplicados nesse regimento, visando estabelecer previamente o esperado do candidato e suas atividades na empresa, ou seja, uma descrição do cargo ou função, proporcionando dados que auxiliem na seleção dos candidatos, tudo há de estar correlacionado às estratégias da organização, incluindo as condições das atividades determinadas à vaga (Ribeiro, 2006).

Muitas empresas enfrentam dificuldades em organizar-se neste processo de desenvolvimento que envolve investimentos em inovações tecnológicas e estudos profissionais, então, é necessário o reconhecimento das práticas e conhecimentos

que serão repassados aos futuros colaboradores e funcionários, este mesmo processo inclui otimização de comunicação, levantamento de técnicas e metodologias, aprendizagem e treinamento de profissionais qualificados, entre outras diversas plataformas que contribuem para a gestão inerente ao objetivo empresarial.

Os processos de Recrutamento e Seleção são de extrema importância em qualquer empresa, pois são responsáveis por captar e selecionar aqueles que irão desempenhar as mais diversas atividades determinadas pelas organizações. Levando em conta a seleção de profissionais em TI, torna-se ainda mais primordial uma maior eficiência nesses processos para que em meio à uma vasta demanda de profissionais, seja escolhido aqueles mais capacitados e preparados a exercer sua função, sem esquecer essencialmente do contínuo treinamento e desenvolvimento dos mesmos. Atualmente, com os avanços tecnológicos e a criação de técnicas e ferramentas para a análise comportamental e de perfis, há a necessidade de os processos de seleção serem conduzidos de uma forma adequada e abrangente, incluindo atenção à aspectos físicos e psicológicos dos candidatos para a seleção de um bom perfil, fazendo com que este crie uma relação entre o potencial humano e a cultura organizacional da empresa.

1.1 QUESTÃO - PROBLEMA

Como funcionam os atuais processos de recrutamento e seleção dentro das empresas enfatizando a busca por profissionais em TI?

1.2 OBJETIVO

Estudar os métodos utilizados pelas empresas para recrutar e selecionar candidatos na área de TI.

- Estudar o perfil comportamental do profissional em TI;
- Relevar os aspectos da análise comportamental, e demonstrar a sua presença dentro desses processos.
- Estudar como funcionam os processos de busca e de seleção, visando desvendar o processo em si.
- Descobrir dentro do âmbito organizacional o que buscam os recrutadores;

1.3 JUSTIFICATIVA

Os processos de recrutamento e seleção são imprescindíveis para a ascensão de uma organização, pois é através dele que elas podem identificar funcionários com capacitação suficiente para fazer a diferença em um mercado cada vez mais competitivo.

É de conhecimento geral a escassez de mão de obra no mercado de tecnologia da informação. Com uma demanda cada vez maior, vagas de TI se acumulam, nesse sentido, há a necessidade de entender de que maneira isso ocorre relacionando com fatores técnicos e comportamentais dos mesmos.

Segundo Roberto (2018), a rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*, é a frequência com que colaboradores entram e saem de uma empresa. Considerando que, dentro das organizações, um alto índice de rotatividade não é algo positivo, torna-se necessário estudar quais são os fatores que o desencadeiam, ou seja, quais os elementos presentes nos requisitos ou nos integrantes da empresa que servem como determinantes para o decorrer deste fluxo. Em outras palavras, é a busca que efetua a empresa no mercado por funcionários bem capacitados.

O setor de RH em alguns momentos pode representar, empresarialmente, uma verdadeira adversidade. Quando comentamos sobre o relacionamento entre pessoas, remete-se imediatamente, dentro deste contexto, ao recrutamento e seleção de empregados que farão a diferença no contexto empresarial, e que essa diferença segue paralela ao desempenho deles.

Levando em conta a questão da influência que a área de TI pode exercer no desempenho da empresa abordada na introdução, torna-se notória a necessidade da valorização do profissional da área de TI, principalmente sobre seu comportamento, uma vez que o mesmo na maioria dos casos, se relaciona mais com máquinas do que com pessoas. Surge daí, uma problemática que envolve suas habilidades sociais e comportamentais.

Del Prette e Del Prette (2001) afirma que as habilidades sociais e comportamentais do funcionário servem como seu "repertório", que os capacitam de ter um desempenho social competente, onde conseqüentemente, melhoraria a relação com

o seu meio de trabalho. E por este viés, consideramos destrinchar a questão da análise comportamental do profissional da área de TI.

1.4 METODOLOGIA

Utilizaremos de pesquisas exploratórias para o desenvolvimento de toda a teoria inicial, descrevendo, analisando e verificando relações entre os fatos e as variáveis do levantamento bibliográfico. Buscaremos relevar e ressaltar autores renomados e especialistas de estudos envolvendo os processos de recrutamento, seleção e análise comportamental enfatizando o profissional da área de TI.

Segundo Selltiz et al. (1965), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que objetivam descobrir ideias e intuições, na tentativa de obter maior familiaridade com o fenômeno que será pesquisado. Assim, será possível uma maior compreensão dos problemas, realizando-se pesquisas mais estruturadas que viabilizam uma análise efetiva dos dados gerais.

Nesse trabalho será realizado o método qualitativo para o desenvolvimento da pesquisa de campo, com o objetivo de auferir uma melhor compreensão e mensuração das informações e dados coletados das empresas.

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. (Marconi e Lakatos, 2011)

A metodologia qualitativa permite que possamos adequar as informações que buscamos de acordo com a viabilidade da empresa em congruência com o que será abordado durante todo o trabalho.

Para a efetivação da pesquisa com as empresas, utilizaremos a plataforma online de formulários do Google. Através do e-mail, encaminharemos às empresas o link do nosso questionário, para que assim, as responsáveis tenham uma maior disponibilidade e praticidade em nos responder. De modo geral, obteremos as respostas em um curto prazo correlacionado ao período de solicitação das respostas por e-mail.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional é uma variante da psicologia tradicional que visa aplicar suas visões a respeito das organizações e todas as relações existentes dentro dela.

Zanelli, Borges e Bastos (2004) dizem que: "A psicologia organizacional é dirigida para análise de características do trabalho que contribuem para o aumento da eficiência organizacional." Ainda para os mesmos, o campo de estudos da psicologia organizacional tem como objeto o comportamento das pessoas que exercem suas funções no trabalho.

"O uso da Psicologia como ferramenta indispensável na área de Recursos Humanos é incontestável para aqueles que lidam com questões como liderança, motivação, formação de equipes, seleção e desenvolvimento de pessoas entre outras." (Fiorelli, 2000). Aqui, o autor conceitua a psicologia como instrumento nas ações recorrentes da gestão de recursos humanos.

Ainda abordando a perspectiva de Fiorelli (2007): "A psicologia organizacional concentra-se nos fenômenos relacionados com o funcionamento de indivíduos em grupos com vários objetivos". Em outras palavras, o autor descreve que todas as circunstâncias presentes na correlação indivíduo-grupo-objetivos são estudadas profundamente pela aplicação da psicologia nas organizações.

Relevando anteriormente, seria o objetivo da psicologia na organização dar suporte aos colaboradores no aspecto de trabalho individual ou em grupo, auxiliando na flexibilidade e versatilidade, estando presente na busca de melhores resultados, essas inovações proporcionam um agradável ambiente de trabalho.

A respeito da relação da atuação da psicologia nas organizações, Zanelli (2002, p. 35) menciona:

A Psicologia Organizacional é uma área que se insere no campo relativo ao trabalho e tem estreito vínculo com as atividades administrativas. Na perspectiva adotada, suas metas extrapolam a visão tradicional de ajustamento do indivíduo ao trabalho e busca de eficiência máxima. Trata-se de priorizar o desenvolvimento da pessoa, por meio de mudanças planejadas e participativas, nas quais o homem possa adquirir maior controle de seu ambiente. O crescimento individual que se pretende deve conduzi-lo a apreender sua inserção nas relações com o grupo e as relações do grupo com a estrutura organizativa e com a sociedade [...] produzir é uma forma de alterar o ambiente. A produtividade, necessária para a sobrevivência da

espécie humana, coloca-se intrinsecamente associada à motivação, ao envolvimento e à conscientização do significado do ato de produzir.

Ou seja, é válido afirmar que o papel da Psicologia Organizacional consiste profundamente em transformar habitualmente o indivíduo e a sua inserção dentro do clima organizacional.

Produtividade e desempenho no trabalho são processos fortemente interligados. Fazem parte de uma cadeia complexa que inclui desde fatores individuais de motivação, habilidades e conhecimentos, até fatores estruturais ao nível da época e mudança de valores da sociedade. (ZANELLI, 2002 p. 35)

É por parte do psicólogo profissional que a empresa deve priorizar planejamentos e participações efetivas no contexto profissional do funcionário, manter um desenvolvimento eficiente auxiliando no seu crescimento pessoal e individual, conduzindo assim também, positivamente, para melhores resultados na empresa, já que, o desempenho e a produtividade estão diretamente interligados com a motivação e satisfação dos indivíduos.

Este profissional atua com os conhecimentos da Psicologia, em prol da melhor relação trabalhador-organização-trabalho, que seja marcada pela boa gestão dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho, de forma a promover saúde, prevenir o adoecimento e contribuir para que o trabalho seja um espaço de realização das pessoas. (CAMPOS, 2018)

Em última instância, o psicólogo organizacional deve possuir uma visão amplificada e buscar abranger a organização como um todo, inclusive aos fatores internos e externos que a mesma está sujeita.

2.1.1 ANÁLISE COMPORTAMENTAL

Tornou-se notável a dinâmica e a competitividade que o mercado de trabalho vem apresentando, sendo assim, cabe às organizações buscarem novas técnicas para a seleção de profissionais, ou para o desenvolvimento do mesmo efetivo atuante da empresa. “A avaliação comportamental é a metodologia que permite decifrar e decodificar os comportamentos que as pessoas possuem sob estímulos de acordo com suas características.” (SOLIDES, 2017).

O setor de recursos humanos, por sua vez, possui um papel pertinente quanto à gerência desses aspectos comportamentais na organização:

O setor de recursos humanos, através da tecnologia para uma análise comportamental, tem se transformado bastante nos últimos anos, deixando de lado as suas atribuições burocráticas e técnicas para se tornar parte do núcleo estratégico das organizações. (MENDONÇA, 2018)

Compreender o comportamento humano é essencial para qualquer empresa, pois o principal valor de uma organização está em seu patrimônio humano. Afinal, o que diferencia uma empresa na concorrência são as políticas e os profissionais que constituem a mesma, sendo assim, enfatiza-se a realização da análise comportamental com os colaboradores, conforme a colocação de Silva (2018).

Os impactos e as vantagens da análise comportamental são positivas e contribuem de forma adjacente ao objetivo empresarial e a estabilidade da organização diante do mercado.

A análise e gestão comportamental auxilia a empresa a colocar as pessoas certas no lugar certo. Ou seja: acertar nas contratações e promoções. Assim, é reduzido o turnover, o absenteísmo e a rotatividade. Ainda, o ambiente de trabalho se torna mais agradável e motivador para todos os envolvidos. (SILVA, 2018)

2.1.1.1 ASSESSMENT E A METODOLOGIA DISC

O comportamento do ser humano sempre foi alvo de estudo por diversos pesquisadores do mundo, objetivando entender suas reações, motivações etc. Considerando isso, diversas teorias foram desenvolvidas com o intuito de compreender melhor as ações humanas e os perfis dos mesmos.

De acordo com Pontes (2017), é importante e fundamental conhecer os colaboradores da empresa, identificando líderes e aproveitando o ponto forte de cada funcionário para assim ser possível suprir as fraquezas dos mesmos visando estabelecer uma boa equipe de sucesso entrosada. Sendo assim, é possível dar entrada em uma questão de gerenciamento do RH: o assessment.

Enfatizando a definição do termo de acordo com CR Basso (2018), assessment é a percepção ou avaliação dos comportamentos e competências dos colaboradores e equipes, consistindo a priori de técnicas que permitem chegar a um diagnóstico autêntico do potencial e das tendências do capital humano gerido pela gestão de recursos humanos.

O *assessment* objetiva, ainda, entender e apontar tendências de comportamento, performance e potencial dos atuais colaboradores e também dos candidatos que mais se encaixam no perfil da empresa. Neste aspecto, vai muito além da simples análise curricular que até então vinha sendo feita no mundo corporativo. (CR BASSO, 2018).

Considerando a abordagem anterior, é coerente deduzir que a solenidade do contexto que se insere o assessment possui a finalidade de usar diferentes métricas na mensuração de resultados, que irão proporcionar aos gestores os melhores resultados, auxiliando na tomada de decisão que envolve principalmente os funcionários recorrentes da empresa.

O método faz uso de sistemas, políticas e práticas que vão fornecer uma gama de informações necessárias para planejar, produzir, implementar, gerenciar, treinar, apoiar e sustentar a força de trabalho de uma empresa. (PIRES, 2017).

Promovendo a coleta e análise de informações submetidas no processo dessas metodologias, releva-se destacar o DISC:

O DISC é um método desenvolvido para avaliação de comportamento dos indivíduos. Foi originado a partir de estudos do Dr. William Moulton Marston, que tinha o objetivo de compreender como o ser humano lida com o ambiente em que está inserido, bem como os motivos para que ele apresente determinadas ações e reações. (MARQUES, 2018).

Segundo Miguel (2016), a metodologia DISC é uma ferramenta utilizada para melhorar a produtividade no trabalho, a comunicação e trabalho em equipe, ela oferece uma linguagem comum, que permite as pessoas compreenderem e praticarem o autoconhecimento, adaptando seus comportamentos aos outros em distintas circunstâncias ou situações.

Marques (2018) descreve quatro diferentes perfis comportamentais baseados no DISC, são eles: Dominância, influência, estabilidade e conformidade. O primeiro tratando-se da dominância: "São pessoas que possuem maior facilidade em lidar com desafios. Suas características predominantes são: determinação, exigência, domínio sobre a situação e ousadia."

Relevando a ênfase de Miguel (2016), as principais características das pessoas com o perfil predominante de "dominância" seriam que essas são diretas e objetivas, buscam e traçam resultados a qualquer custo que seja, ágeis na execução de atividades, determinadas e confiantes, focam na liberdade e independência, além de serem extremamente competitivas e versáteis quanto à solução de problemas.

Em seguida, descrevendo o perfil predominante de "influência" de acordo com o método DISC:

(...) pessoas desse estilo são sociáveis e desenvolvem boas relações, essa é uma das letras mais fáceis de ser identificadas. Você deve focar nesse lado

de pessoas e emoções, aproveitando o otimismo que apresentam para lidar com a sua solução. (MIGUEL, 2016).

Marques (2018) diz que essas pessoas são mais emocionais e possuem grande habilidade em influenciar pessoas, tendo como características predominantes o entusiasmo, a persuasão e o otimismo, ou seja, são pessoas excelentes para transmitir informações, sendo bastante comunicativas.

Prosseguindo com a próxima letra da sigla DISC (s), temos o perfil “Estabilidade”. Segundo Rennan (2018), o fator estabilidade está presente em pessoas que preferem mais segurança, que adotam uma postura mais prudente e conservadora, ele diz ainda que essas pessoas costumam ser pacientes e gentis. À parte, Miguel (2016) diz que essas pessoas de perfil estável lidam melhor com as rotinas e padrões, preservam a lealdade, sendo mais metódicas e previsíveis.

Por fim, a última letra (c) trata da conformidade ou cautela: “conformidade é a valorização das regras, regulamentos e estruturas. São pessoas disciplinadas, precisas e analíticas, que buscam o perfeccionismo.” (Rennan, 2018). Miguel (2018) retrata esse tipo de perfil comportamental descrevendo que pessoas com essa característica predominante são extremamente organizadas e dedicadas, que exercem suas atividades de uma forma sistemática, analítica e lógica.

Vejo o teste DISC como uma forma poderosa de fazer a análise do perfil comportamental de um indivíduo, pois nos permite entender como este mesmo indivíduo se comporta, principalmente se for submetido a determinadas situações em seu dia a dia. (MARQUES, 2018).

É perceptível que a técnica de teste DISC é muito proeminente e fundamental incluí-la nos processos de análise comportamental que compõem a gestão de recursos humanos, já que é a partir dessas análises que são baseadas as contínuas decisões envolvendo os colaboradores e funcionários da empresa, mantendo um equilíbrio harmônico com a cultura organizacional.

2.1.1.2 O PERFIL DO PROFISSIONAL EM TI

Harada (2018) explica que a concepção estereotípica de que o profissional de TI deve somente lidar com máquinas e ficar isolado é ultrapassada, e que devido a “invasão” abrupta da tecnologia dentro das empresas e da necessidade delas pelo setor de TI, o bom relacionamento com os profissionais da área torna-se inerente a um bom dia de trabalho para o profissional.

Ele também enfatiza a comunicação efetiva como essencial, uma vez que a linguagem técnica possa influenciar diretamente na qualidade do serviço. Portanto, a adaptação da linguagem do profissional de TI é extremamente importante já que também complementa a questão do bom relacionamento. É uma característica que, quando presente no perfil, permite maximizar os esforços expelidos nas ações interiores da Tecnologia da Informação.

Podemos listar algumas das habilidades ou características de perfil que, minimamente são cobradas do profissional de TI, que são:

- Proatividade
- Relacionamento interpessoal
- Flexibilidade de adaptação
- Determinação
- Responsabilidade
- Eficiência
- Agilidade
- Multidisciplinaridade

Em uma pesquisa realizada por Bridi e Motim (2011, p. 22), identificou-se que as atividades dos profissionais da área de TI exigem muito empenho e capacidade profissional, assim como lidar com condições pessoais etc.

Nos tópicos listados anteriormente, Lege (2014) expõe as principais habilidades comportamentais exigidas pelo mercado quanto à atuação do profissional em TI. Enfatizando algumas:

- Comunicabilidade - Capacidade de interações sociais, comprometimento, relacionamento interpessoal;
- Flexibilidade, adaptação ao modelo da organização;
- Agilidade. Produtividade. Tempo, objetivos e metas. Dinamismo.

Segundo Catho (2013), esses profissionais em formação acabam deixando de lado o relacionamento interpessoal com amigos e a família em função da atribuição das responsabilidades técnicas. Notavelmente, essa ocorrência é diretamente prejudicial à carreira deste profissional.

Em uma entrevista concedida por Gabriel Silva, CEO da One Choice à EXAME, Dino (2017) identificou que geralmente, os profissionais em TI são centrados, racionais e bastante observadores. Isto é, atuam de uma forma mais individual e não pensam no todo.

Dino (2017) ressalta ainda que esses profissionais da área de TI costumam ser introvertidos, principalmente os mais jovens que ainda estão em formação.

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Veloso (2007), a função da gestão de recursos humanos é facilmente designada à atividade que emerge como resposta geral para as necessidades organizacionais e as respectivas atividades funcionais e departamentais. Ou seja, não há uma delimitação determinada, pois propaga-se por todos os níveis organizacionais graças a descentralização e a versatilidade que todos os funcionários possuem em seu envolvimento cotidianamente.

Chiavenato (1999) conceitua uma imensa importância dos seres humanos no englobamento organizacional, ainda segundo ele, todos os colaboradores precisam ser gerenciados de forma a manusear recursos intransigentemente, em outras palavras, maximizar a valorização do mesmo.

Não obstante, na perspectiva de Toledo (1999), é definida como sendo a área que estuda e realiza atividades que lidam com esses aspectos precisos do componente humano. Isso significa dizer que a preocupação é a solução de problemas recorrentes do indivíduo e do aglomerado organizado relativa à concepção humana.

São inúmeros os fatores e compreensões acerca da discussão que se estende quanto aos principais contextos inseridos da gestão de recursos humanos, entretanto, temos em mente que se trata justamente do gerenciamento de pessoas, das suas relações e interações no âmbito organizacional, buscando descobrir minuciosamente de que forma isso impacta o sucesso da empresa.

O campo de atuação da gestão de recursos humanos é um dos que retém maior destaque nas ciências administrativas, isso porque podemos facilmente referir ao mesmo a diligência em valorizar o capital humano nas organizações e diversas outras prioridades.

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas (FISCHER 2002, p. 11).

A partir da colocação de Fischer, é perceptível a importância dos recursos humanos e a sua inserção intrínseca às organizações, relevando principalmente o desenvolvimento do fator humano, sendo este, o de maior valor.

Efetuada a abordagem da importância e do determinismo do fator humano, é imprescindível que detalhemos o capital humano como um dos enfoques principais, afinal, um maior grau de desempenho humano depende cirurgicamente do conjunto de conhecimentos e habilidades atribuídas aos profissionais. É importante ressaltar que, ainda segundo Fischer (2002), a gestão de recursos humanos possui uma maior ênfase na gestão do comportamento humano subsequente de duas formas, sendo o primeiro de relações humanas e o outro objetivamente do comportamento humano.

De acordo com Choo (2000), administrar conhecimento expressa concentrar-se nos processos de desenvolvimento, armazenamento, repartição e arranjo do mesmo, portanto, é possível dizer que as empresas necessitam modificar constantemente sua forma de organização produtiva, buscando expandir inovadores modelos de gestão interna, precisamente com uma maior flexibilização na estruturação de suas redes na totalidade organizacional.

Prosseguindo com uma análise mais detalhada, releva-se certos aspectos que compõem o desenvolvimento do capital humano. Entre eles, está a promoção de recursos humanos altamente qualificados, buscando amplificar as competências humanas internas.

Um trabalhador do conhecimento é aquele que sabe selecionar, absorver informação e conhecimento onde quer que ele se encontre e com capacidade para aplicar este conhecimento em ações concretas (HBR, 2000).

A formação relatada diz respeito a um conjunto de conhecimentos lapidados e irradiados internamente, utilizando-se de inúmeros instrumentos e matrizes métricas, tais como dados, estudos, relatórios, técnicas e todo tipo de informação que estão dispostos pela empresa aos recursos humanos, o que de uma maneira geral, possibilita uma vasta abrangência e flexibilidade na consistência com as devidas necessidade que precisam ser supridas.

De forma resumida, é primordial proporcionar os aparatos necessários e a disponibilização de conteúdos que estejam de acordo com cada função, buscando uma maior adequação às atividades rotineiras baseando-se de preferência na constituição de uma sustentação que a partir deste, seja possível que os recursos humanos desenvolvam suas competências e disponham com as práticas organizacionais.

Silva e Neves (2003) argumentam que outra estratégia essencial para o desenvolvimento do capital humano é o reconhecimento e fortalecimento de comunidades intelectuais. Essas comunidades são precisamente os grupos informais que compõem a organização, variavelmente representam transversais à estrutura formal comum, nesse meio ocorre permutas e compartilhamento de informações que originam um processo cumulativo e contínuo de aprendizagem entre os colaboradores.

Podemos concluir que, valorizar o capital humano é um diferencial competitivo muito grande em decorrência da sua fundamentação básica, os talentos e proventos necessitam de uma efetividade e desenvoltura. Consideremos os mesmos sendo os ativos intangíveis de uma empresa, e para que essa efetividade ocorra com fluência, a gestão de recursos humanos necessita de uma visão ampliada e estratégica, buscando incluir principalmente, uma integração entre a missão, visão e valores da empresa para a conservação de um ótimo negócio (Vergara, 2000).

2.2.1 FUNÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

Uma excelente gestão de RH é precisamente a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização. Vale ressaltar, por mais óbvio que seja, da importância de toda estratégia dentro da organização, considera-se um papel fundamental de recursos humanos conduzir a empresa a conquistar seu devido espaço e destaque no competitivo mercado atual.

“A área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa” (PEREIRA, 2008, p. 48). Isso significa dizer que, o capital humano e os profissionais competentes passaram a ser o fator determinante e crucial dos negócios da empresa, exigindo que o RH aja de forma estratégica a buscar os melhores componentes e resultados.

As pessoas em todos os níveis da organização são consideradas os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam suas habilidades e conhecimentos e tomam as opções mais adequadas para garantir e obter os resultados desejados (CHIAVENATO 1996, p. 15).

Portanto, o papel do RH na empresa transcende e vai muito além das despesas, dos encargos sociais, salários etc. Sua função é transformar a finalidade da mesma em uma vantagem e diferencial competitivo.

A respeito do clima organizacional, Chiavenato (2009a, p. 89) argumenta:

O clima organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação às necessidades pessoais e elevação da moral. É baixo e desfavorável em situações que proporcionam a frustração daquelas necessidades. No fundo, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional.

Em outras palavras, é importante zelar pelos mais diversos fatores dos colaboradores, tais como: proporcionar aos funcionários bons salários e recompensas financeiras por desempenho individual ou coletivo. Cuidando também da motivação pessoal dos mesmos e reconhecendo seus respectivos empenhos, tudo isso rende uma vantagem competitiva para a empresa pela atração de funcionários capacitados e satisfeitos.

Concluindo, segundo Elias (2016) o RH estratégico é ideal por proporcionar uma gestão articulada e conhecedora da empresa, possui o foco em resultados mensuráveis que agregam altos valores ao negócio da empresa e às pessoas como um todo. Fica evidente a importância de um RH estratégico que trabalhe mutuamente de acordo com princípios e adeptos individual, levando a uma melhor precisão na mensuração dos resultados obtidos após todo o processo de desenvolvimento dos mesmos.

2.2.2 FALHAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Muitas empresas erram ao manter um profissional desmotivado, que não tem comprometimento, ou até mesmo um funcionário problemático por circunstâncias arbitradas por parte da mesma.

De acordo com Chiavenato (2004, pg. 406) um funcionário problemático seria aquele que está ausente nos processos do trabalho, ou seja, que demonstram um demasiado absentismo, que cria conflitos a outros colegas, tomando decisões erroneamente que configuram diversos danos a si próprio e no ambiente de trabalho. É nítido que reter

um funcionário com esses aspectos é um pecado que custa muito caro, muito mais caro que a justificativa de que sua dispensa causará gastos elevados à empresa, o desligamento do mesmo seria a melhor opção por evitar negligências com o clima organizacional.

Avaliando uma nova perspectiva para a recorrente situação, Luz (2003) define: "Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento". Isto é, considera-se o clima organizacional sendo o total ambiente no qual as pessoas constroem através das ações e interações o harmônico estado experimental, em outras palavras, as pessoas passam a fazer parte da empresa e sofrer as mais diversas influências sobre o seu comportamento.

Reafirmando as citações anteriores, configura-se uma espécie de "antítese", pois esse clima pode ser facilmente afetado negativamente por colaboradores desmotivados que não anseiam progresso, ou que diretamente são problemáticos. A partir das variantes situações ruins para a organização, passa a ser necessário uma política de recursos humanos para que se evite esses tipos de frustrações.

A insatisfação ou comportamento de um funcionário pode estar relacionada ao líder de sua equipe que, de certa forma é um fator preponderante. Hunter (2006, p. 117) valoriza a atuação do líder: "De certa forma, o líder indica a conduta e o comportamento que a equipe tem de assumir, sem esquecer o que cada pessoa tem de especial e o que é especial no trabalho que realizam". Faz-se, portanto, a necessidade de anular uma liderança impotente e ineficaz, já que, a equipe é um reflexo da liderança.

Sendo as estratégias de RH altamente importantes para uma empresa, conclui-se que é imprescindível a existência de uma gestão de recursos humanos eficaz e versátil, que valorize o capital humano, pois é a partir desse que se alcança o real lucro. A partir dessa assertividade, o caminho para a estabilização e crescimento da empresa no mercado é quase certa.

2.2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

É importante mencionar que o treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na organização e o desempenho das suas respectivas funções..

Segundo Marras (2001, p. 145), “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. A partir dessa colocação, releva-se dizer que o treinamento está relacionado à transmissão de informações e o aperfeiçoamento dos conhecimentos previamente adquiridos.

Para Robbins (2002), os treinamentos geralmente visam à atualização e aprimoramento das habilidades técnicas dos funcionários. Nessa colocação, temos que o foco são precisamente as habilidades, obstante de criar relações diretas referentes à aquisição ou conservação das mesmas.

Considerando ambos os conceitos, é necessário que os funcionários sejam competentes, que possuam conhecimentos e habilidades, facilitando a adequação frente a novos processos e sistemas.

“O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações.” (Chiavenato, 1999 p. 294)

De acordo com Chiavenato (1999, p. 297): “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. Ou seja, o treinamento detém a responsabilidade de atingir níveis de desempenho determinados pelas empresas, considerando fortemente um desenvolvimento contínuo do mesmo.

Deve-se tratar o desenvolvimento como patrimônio da empresa, novamente é necessário ressaltar que o maior recurso de uma organização é o ser humano.

Araujo (2008, p.94) distingue o treinamento do desenvolvimento, segundo ele:

(...) o primeiro está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução de tarefas, as quais devem ser muito bem definidas. Já o outro está dirigido ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, da habilidade,

atitudes e valores éticos, de modo que possa desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade.

Por assim dizer, o desenvolvimento possui um conceito extensamente mais abrangente, pois se alude às ações organizacionais que incitam o crescimento profissional e pessoal de todo o quadro de funcionário.

O desenvolvimento interpessoal passa a ser uma necessidade de desenvolvimento organizacional e social. Sendo a pessoa o subsistema principal da organização, o sistema tecnológico e o macro sistema social dependerão do funcionamento efetivo do primeiro, em seu contexto habitual – o grupo humano. (MOSCOVICI, 2005).

As empresas buscam profissionais cada vez mais habilitados para o desenvolvimento organizacional, elas valorizam o conhecimento e o capital intelectual, torna-se um investimento excelente reter pessoas com essas características, já que os ótimos resultados que serão obtidos são inúmeros.

Empresas que investem nos treinamentos em TI reconhecem que seus profissionais são o recurso mais importante e que são eles os representantes da marca da empresa para o cliente. Portanto, capacitar os profissionais em novas ferramentas é fundamental para garantir a qualidade da prestação dos serviços e evitar que o profissional tenha uma visão limitada de sua área de conhecimento. (SECURITY, 2016)

Ainda segundo Security (2016), o desenvolvimento dos profissionais em TI é importante para a empresa e para os próprios profissionais que desejam se manter no mercado de trabalho. Pois permite que o profissional esteja alinhado com as tendências tecnológicas.

2.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Sendo bem óbvia e notória a necessidade de fazer a organização funcionar através de seus funcionários, e sendo um assunto que converge com o objetivo da pesquisa, falar sobre Recrutamento se torna algo inerente ao contexto, de imediato.

Periard (2011) diz que assim como toda necessidade origina um processo que visa supri-la, o Recrutamento se inicia com a precisão do preenchimento de postos de trabalho dentro da organização, que automaticamente, oferece ao mercado de trabalho vagas de emprego para que possam ser preenchidas. Dalleaste (2012), prossegue apresentando o processo de recrutamento de pessoal como um conjunto de técnicas que tem como objetivo principal atrair candidatos potencialmente qualificados a ocupar os cargos vagos da empresa.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, ele afirma que a confecção do processo de recrutamento de pessoal se baseia primordialmente nas necessidades atuais e porvindouras do setor de Recursos Humanos da empresa.

É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. (DALLEASTE, 2012)

Carvalho (2006) embasa explicação do mesmo ponto de vista dos outros autores, e afirma complementando que, a necessidade de escolher entre os candidatos recrutados aqueles que mais se destacaram ou que possuem capacidade potencial, faz estabelecer um parâmetro comparativo entre Recrutamento e Seleção, colocando-os como etapas de um mesmo processo presente no interior do setor de Recursos Humanos. "A seleção consiste na escolha do candidato certo para o cargo certo". (Carvalho, 2000)

Também para Chiavenato (1999) a seleção dentro de RH pode definir-se pela escolha do homem certo para o cargo certo, mas também com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência do pessoal, assim como também a eficácia da organização.

Periard (2011) faz uma sucinta colocação sobre a complexa composição do processo de recrutamento.

O processo de recrutamento de pessoal precisa ser alimentado por fontes de recursos humanos que estejam interessados nas vagas disponíveis e também que preencham os pré-requisitos estabelecidos pelo RH da empresa. Para isto, é necessário que a empresa analise qual é a sua necessidade e qual a fonte (empresas, universidades, cursos técnicos etc.) que deseja explorar em cada processo seletivo. Quanto maior o número de candidatos recrutados, mais rico será o processo e maiores serão as chances de se encontrar o profissional ideal para aquela vaga.

Sendo este um processo que prioriza atrair imediatamente candidatos (dentre os quais serão selecionados futuros funcionários), é essencial para a organização recrutadora que realize ou estabeleça sua estratégia de antemão para auferir um resultado de maior amplitude.

As fontes variam de acordo com o cargo e a forma da atuação da empresa neste quesito. Podem ser elas:

- Anúncios;
- Candidatos e currículos espontâneos;
- Banco de Dados, usando a internet;

- Indicação de funcionários
- Empresas de recrutamento;
- Instituições educacionais;
- Sindicatos Trabalhistas
- Agências de Emprego Públicas e Privadas.

Recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais à disputa de vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de Recursos Humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido, sendo o recrutamento podendo ser interno ou externo." (BOHLANDER, 2003)

Algumas organizações adotam o recrutamento na empresa de forma unificada, juntamente a seleção de pessoal como um conjunto. Recrutar e selecionar pessoal requer uma estrutura de cargos extensa e bem formulada, para que os aspectos qualitativos dentro dos resultados de recrutamento se tornem viáveis.

2.3.1 RECRUTAMENTO INTERNO

É possível dizer que recrutamento externo e interno são processos semelhantes, iguais. Porém, diferentes em avaliação aos candidatos, em fontes diferentes.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, funcionários, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O Recrutamento externo atua sobre os candidatos que estão no mercado de Recursos Humanos, portanto para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal." (CHIAVENATO, 1991)

A tentativa de buscar candidatos dentro das empresas impacta positivamente o contexto intraorganizacional. Faz com que se sintam mais motivados e valorizados no desempenho de suas funções, conforme confirmam os autores:

Faissal et al. (2009), afirma que assim que as empresas iniciam a procura pelos candidatos dentro de suas fronteiras para que participem de seus processos seletivos, estão praticando o recrutamento interno. Concomitantemente a iniciativa, criam oportunidades para que possam crescer profissionalmente.

E Limongi (2007) que confirma que o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria empresa para preencher uma vaga, e reitera que esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem em seus ofícios por causa da oportunidade de evolução que é oferecida.

Corroborando a definição, Chiavenato (2004) articula que o recrutamento é considerado interno quando a empresa busca preencher os vazios no organograma da empresa através do remanejamento dos empregados, seja a promoção vertical, transferência horizontal ou transferência promocional diagonal.

Para amplificar a eficiência do recrutamento interno, Chiavenato mostra que é preciso ter não só o conhecimento, como também um planejamento bem feito, já que exige o conhecimento prévio de uma série de dados relacionados com outros subsistemas, a saber:

- Resultados obtidos pelo candidato interno nos processos seletivos que participou em seu ingresso na organização;
- Resultados das Avaliações de desempenho do candidato interno
- Resultados dos programas de treinamento que passou o candidato;
- Análise e descrição do cargo atual e do que se considera possível ao candidato;
- Análise de plano de carreira
- Verificar condições de promoções ou substituições;
- Outros afins.

É possível verificar que a principal base do recrutamento é principalmente o planejamento e análise de resultados; decisão que vigora em prol da busca pelo resultado máximo esperado pelos recrutadores dentro da organização.

2.3.1.1 VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

Todo método contém suas vantagens e desvantagens independente de qual finalidade que é investida. O recrutamento de pessoal interior, para Limongi (2007), representa um enorme benefício intelectual para empresa devido ao estímulo causado pela existência da possibilidade de mudança, novos ares ou de promoção.

Chiavenato (2012) agrega que outras vantagens que podem ser obtidas com este tipo de fonte podem ser maior economia para empresa e a agilidade na promoção ou realocação de colaboradores, oferece mais segurança aos funcionários. O investimento em treinamento também é mais bem viabilizado em circunstâncias como essa (obtem-se o retorno após o remanejamento) e o clima organizacional vigora sadiamente entre os funcionários da empresa.

2.3.1.2 - DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

Avaliando pelo próprio nome, assim como qualquer passo em falso, o recrutamento interno de pessoal pode causar abalos à organização se não for concluído com o máximo de discrição.

Limongi (2006) afirma que a implantação do sistema de recrutamento interno deve ser cautelosa com relação a criação de expectativas excessivas nos funcionários. Deve-se manter os processos sempre transparentes para não desencadear competição interna e frustração a aqueles que não foram os escolhidos.

2.3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Em “oposição” ao interno, Periard (2011) define o recrutamento externo como a divulgação de vagas “pelo lado de fora” da empresa.

Este tipo de recrutamento consiste na divulgação de vagas em aberto de forma externa à empresa, ou seja, ela visa apenas os funcionários de outras empresas ou que estejam desempregados, desconsiderando seus próprios funcionários neste processo. (PERIARD, 2011)

Nesta versão de recrutamento (que é a mais utilizada pelas empresas) são utilizados diversos meios de comunicação das vagas em questão, como por exemplo:

- Consultorias de RH
- Cartazes em universidades;
- Anúncios em jornais
- Revistas etc.

E por incrível que pareça, são métodos comumente presentes em nosso cotidiano, onde podemos ver muitos desses exemplos efetivos em muitos lugares.

Para Chiavenato (2004), o recrutamento externo dispõe de muitos artifícios para atrair candidatos, desde que se escolha a melhor forma para atrair realmente os anseios da organização, e avaliar se o candidato é compatível, e se preenche os mínimos requisitos para ingressar.

Anjos (2015) explica que “Para a empresa, o recrutamento externo lhe dá mais opções de levantamento de perfil e a possibilidade de escolher a que mais atende as expectativas da vaga e optar por novas experiências na organização.”

Ela complementa a afirmação anterior dizendo que sem o alinhamento devido de informações dos candidatos e de seus interesses, perde-se automaticamente a qualidade e eficiência do recrutamento externo.

2.3.2.1 VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

Entendendo que o recrutamento externo vem de fora, ou seja, que abrange um enorme contingente de candidatos que estão dispostos no mercado, Chiavenato (2004) aponta as seguintes vantagens:

- Introdução de Sangue novo na organização: Talentos, novas habilidades e expectativas, enriquecimento de patrimônio humano por possuir novos talentos e habilidades dentro da empresa;
- Renovação da cultura organizacional, incentiva e promove a interação da organização com o Mercado de Recursos Humanos;
- A melhor opção para enriquecer o capital intelectual.

O recrutamento externo tem vantagens que precisam ser apontadas, levando-se em conta o contexto em que a empresa se encontra no momento. Outras possibilidades que merecem mais destaque, são:

- Inclusão de novas personalidades;
- Inclusão de novos talentos.

Que ao mesmo tempo, segundo Limongi (2012) fazem aparecer outros elementos tão importantes que as anteriores que é a possibilidade de atualização no estilo e nas tendências de mercado.

Chiavenato (2012) conclui que a vantagem do Recrutamento Externo se encontra em levar “sangue novo” até a empresa, como se fosse em um ato de importar ideias, resolver problemas internos e renovar os recursos humanos, e que também, além do enriquecimento de capital intelectual da empresa, é possível evoluir fortemente investindo em treinamento ou desenvolvimento de pessoal.

2.3.2.2 DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

Dessa vez, Chiavenato (2004) apresenta onde estão as desvantagens que temos sobre recrutamento externo, que aparecem na reflexão negativa que é exercida sobre os funcionários vigentes da organização. Surge um novo problema, que visto de uma perspectiva social, parece acometer mais o desenvolvimento humano na empresa,

que é a redução da fidelidade dos funcionários devido a abertura de novas vagas. Normalmente, isso exigiria um processo de socialização organizacional para os novos funcionários, e por isso, tende a se tornar um método oneroso.

Para Limongi (2007), o recrutamento externo apresenta, inegavelmente, resultados importantes para a organização, porém, os custos diretos são significativamente maiores.

Chiavenato (2012) consolida que as desvantagens do recrutamento externo se baseiam na demora em relação ao recrutamento interno, possui despesas imediatistas, e não pode proporcionar a mesma segurança que o recrutamento interno oferece, ou deixar de frustrar os funcionários atuais que também esperam por promoções ou transferências.

2.4 SELEÇÃO DE PESSOAL

Um passo posterior ao recrutamento, dentro do setor de RH da empresa, é a seleção de pessoal.

A seleção de pessoal é um dos subsistemas de recursos humanos mais importantes. Depois de efetuado o recrutamento, o próximo passo é selecionar o indivíduo em destaque, ou seja, aquele que está mais intimamente ligado com as necessidades do cargo. (OLIVEIRA, 2007)

“A seleção constitui a escolha dos candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão”. (Carvalho, 2000) Em outras palavras, é neste processo em que ocorre a triagem que designará a escolha do funcionário que desempenhará a função do cargo em questão.

A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles que melhor se encaixam para os cargos existentes da empresa, com primor na visão de aumentar a eficiência do pessoal da empresa. Convergentemente, também na eficácia da organização.

Chiavenato (2002) define de forma bem direta, apenas como o processo de optar pelo melhor candidato para o cargo, escolhendo a melhor pessoa para assumir uma posição que faz sentido com seu perfil.

Para Orlickas (2012), o processo de seleção de pessoal “é um conjunto de ações e técnicas com o objetivo de suprir as necessidades de profissionais de uma organização”.

Limongi (2007), diz também que a seleção não é nada mais nada menos do que a escolha dos candidatos mais adequados para a empresa dentre os recrutados, por meio de instrumentos seletivos de análise, estimativas e comparação de dados.

Devido a importância de o processo seletivo pesar justamente nos objetivos finais da empresa, devem ser realizados com o máximo de competência, para maximizar a extração de informações dos candidatos, ampliando também a qualidade da iniciativa.

Se todas as pessoas fossem iguais e tivessem as mesmas condições para aprender e trabalhar, a seleção poderia ser excluída. Por tanto há uma enorme diferença, individuais, físicas (peso, sexo, força, acuidade visual e auditiva, etc.) como psicológicas (temperamento, caráter, aptidão, inteligência etc.), que conduzem o ser humano a se comportar e a perceber situações diferentes, conseqüentemente o desempenho ocorre modificado, com maior ou menor sucesso nas funções da empresa. (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (1991) ainda reformula, dizendo que, após conhecer ao cargo, suas exigências e necessidades dentro da empresa, o próximo passo é conhecer o candidato. Para isso, deve-se fazer a escolha das técnicas de seleção, e alcançar através disso este objetivo. Deve-se filtrar todas as informações pessoais do candidato para conhecer sua personalidade para desvendar seus comportamentos, atributos e afins.

Para Elgenneni (2009), o objetivo das técnicas seletoras é conhecer os candidatos e viabilizar a entrada de alguém que sirva realmente para as disposições requeridas para aquela função. Elas permitem que aconteça a avaliação do selecionador a partir das amostras comportamentais atingidas no decorrer das técnicas.

Orlikas (2011) explica outros recursos alvos de análises do processo de seleção, dizendo que "atualmente os processos seletivos, além de buscarem conhecimentos técnicos para a função, buscam também, competências necessárias para ocupar o cargo". Estes elementos levam diretamente a um alto desempenho, que faz com que aumente a produtividade. Logo, também o lucro.

A seleção de pessoal de forma técnica deixa de pensar em avaliar apenas a experiência profissional, e valoriza o rastreamento de aspectos relacionados à personalidade do candidato, de forma, que a contratação seja eficaz. Todos os métodos psicométricos têm a visão de uma margem de acerto e erro, por isso são técnicas indicadas para diminuir o erro na seleção. (LIMONGI, 2012)

identificáveis no currículo ou qualquer outro documento. “Os testes psicológicos têm objetivo de avaliar as características sócio emocionais ou afetivas do candidato”. (Gil, 2012)

A seguir, abordam-se os Testes Psicométricos, que são aqueles que medem as aptidões do ser individual, da habilidade comunicativa, numérica, espacial, de perspectiva e raciocínio abstrato. “Os testes psicométricos são os que medem as aptidões individuais, determinado um índice que é comparado com escores ponderados e validados anteriormente”. (Orlikas, 2011)

Outra forma de identificar as características do candidato são por meio de testes de conhecimento, que como o próprio nome diz, visa medir o grau de conhecimento que o candidato tem sobre determinado assunto, de acordo com as exigências do cargo. Se repartem em duas formas: Conhecimentos gerais e específicos.

Elgenneni (2009) classifica:

- **Conhecimentos gerais:** Avaliam noções de culturais comuns ou aspectos genéricos da cultura ou de conhecimento.
- **Conhecimentos específicos:** Avaliam conhecimentos técnicos e específicos que estão diretamente atrelados ao cargo que pretende se preencher.

Mais um dos métodos que é bastante utilizado na seleção de pessoal são as dinâmicas de grupo, que comumente envolvem jogos grupais com situações às vezes relacionadas ao cargo ou não, que requiere a interação dos integrantes.

Ela é uma das atividades mais valorizadas nas organizações, já que permite avaliar as ações e reações de cada pessoa, e estimula aos candidatos mostrarem realmente seu perfil, expressão verbal, conhecimento técnico e objetivos profissionais.

Limongi (2012) resume essa importância, afirmando que a dinâmica de grupo é bastante utilizada por permitir a observação do indivíduo na prática, como problemas de relacionamento, integração social entre os recrutados, liderança, e entre outros aspectos. A prática pode ser considerada polivalente dentro das organizações, por apresentar versatilidade de usos nas empresas, como:

- Levantamento de conflitos ou de problemas;
- Discussão e solução de questões problemas;
- Seleção, treinamentos e afins.

2.4.2 ANÁLISE DE DECISÕES

Após a obtenção de dados através das técnicas seletivas, enfim chega o momento de tomar as decisões a respeito dos candidatos. Quando a organização tem posições para serem ocupadas, especifica as competências necessárias para tal, pesquisando indivíduos que tragam consigo estas esperadas aptidões. E só então, nos esbarramos com o processo de decisão.

Chiavenato (2004) apresenta três modelos de comportamentos que originam o este processo:

- **Modelo de colocação:** Há só um candidato e apenas uma vaga a ser preenchida; neste modelo, o candidato não deve sofrer nenhuma rejeição.
- **Modelo de Seleção:** Há muitos candidatos uma vaga apenas a ser preenchida. Cada candidato é comparado com os requisitos apontados pelo cargo em questão, tendo assim duas alternativas: Aprovação ou rejeição.
- **Modelo de Classificação:** Existem muitos candidatos para cada vaga e muitas vagas para cada candidato. Cada um deles é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que será preenchido. Ocorrem duas alternativas para o candidato, ser aprovado ou reprovado.

Para que o processo seletivo possa auferir o resultado alcançado, alguns cuidados devem ser tomados antes de sua realização.

Limongi (2007) aponta que assim que a etapa do processo seletivo fica à espera de somente um processo para estar definida feita pelos selecionadores, a tomada de decisão, se mal arquitetada, pode trazer prejuízo e desperdiçar qualquer empenho empreendido nas etapas anteriores. A tomada de decisão que define quem irá entrar na empresa ou não deve ser estudada para não acarretar problemas.

Robbins (2007) explica que é possível identificar a decisão correta no período pós-seleção, que é quando o candidato que foi aceito mostra resultados satisfatórios, e a empresa percebe, depois que se observa alto rendimento do selecionado, que selecionou corretamente.

Figura 1 – Resultados da decisão da Seleção

		DECISÃO DE SELEÇÃO	
		ACEITAÇÃO	REJEIÇÃO
DESEMPENHO POSTERIOR NO CARGO	BEM-SUCEDIDO	Decisão correta	Erro de rejeição
	MALSUCEDIDO	Erro de aceitação	Decisão correta

ROBBINS, Stephen P. pg. 236 - 2008

O processo de recrutamento e seleção deve ser levado em conta pela organização como um investimento estratégico, que deve ser elaborada com planejamento eficaz para que sejam benéficos para o futuro econômico e intelectual da empresa. O mal investimento nestes processos podem acarretar situações nas quais haja candidatos ou empresas insatisfeitas com os resultados analisados, e voltando a necessidade de atualizar novamente a iniciativa.

Se uma empresa entende toda essa técnica e procura dirigir seu foco para um processo seletivo eficaz, oferecendo a carecida seriedade ao procedimento de identificar, atrair e contratar os seus talentos para incorporar a equipe da empresa - considerando que somente as pessoas fazem a diferença- a seleção deixa de ser custo e passa a ser investimento". (ORLICKAS, 2012)

A eficácia neste processo gera colaboradores comprometidos e felizes com seus novos objetivos, e conseqüentemente, mais produtivos e motivados a desempenharem suas funções.

Egea (2017) diz que reter talentos traz dois grandes benefícios, o engajamento dos funcionários e a produtividade.

No engajamento, Egea diz que o funcionário engajado não é simplesmente o funcionário que está satisfeito com o local de trabalho, mas sim, é o colaborador que está atuando intelectualmente e emocionalmente, assim trabalhando de forma apaixonada.

Na produtividade, conta que os colaboradores com a determinação e estímulos alinhados aos da empresa, são espontaneamente mais produtivos, são aqueles que fazem as tarefas com mais agilidade e trabalham mais efetivamente. Assim, acaba aumentando os lucros e ganho do negócio, e no fim, todos saem ganhando.

3. PESQUISA DE CAMPO

Foi realizada uma pesquisa de campo com seis empresas da área da tecnologia da informação.

3.1 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Ao realizar uma pesquisa de campo com seis empresas especializadas na área de tecnologia da informação, atuantes na prestação de serviços e consultoria, é notável que algumas semelhanças e diferenças entre as organizações aconteça em função dos distintos modos de interagir e lidar com os colaboradores. Cada uma das empresas será representada por letras de **A** à **F**, respectivamente.

Ao extrair dados da pesquisa, observa-se que das 6 empresas, 4 utilizam a rede como meio de busca para seus novos colaboradores, sendo a empresa **A** uma consultoria de TI, que realiza uma busca sobre demanda a fim de satisfazer as necessidades específicas de seus clientes.

É levantado também a respeito do índice de rotatividade dos profissionais de TI das empresas, se as organizações têm ou não um elevado turnover, em resposta, metade das empresas informaram que o índice de rotatividade desses colaboradores é baixo, e a empresa **E** ressalta a importância do equilíbrio nesse índice opostamente às empresas **A** e **F** que informam não ter um considerável nível de rotatividade.

As empresas priorizam avaliar o perfil do colaborador e seus conhecimentos técnicos na seleção de futuros profissionais. Porém, duas das empresas explicam detalhadamente sobre seus critérios: a empresa **B** considera a importância da análise de currículos, mas não sendo o principal critério para a escolha do funcionário ideal; a organização define que uma entrevista presencial é o que revelará a decisão pelo colaborador. A empresa **A** por sua vez, utiliza meios de entrevista para descobrir os interesses do possível colaborador a respeito da função a ser desempenhada e também sua disponibilidade geral nas atividades de TI.

Complementando o contexto anterior, foram indagadas sobre a influência do colaborador no ambiente de trabalho. Questionando sobre a importância que esse profissional tem ao representar os valores da empresa, a resposta foi unanime - todas afirmam que é essencial que o funcionário corresponda aos valores da empresa, uma vez que este vá representar a organização que trabalha. A empresa **A** afirma que se

o colaborador tem orgulho de sua empresa, poderá expressar a qualidade da mesma para os clientes e, conseqüentemente, o profissional terá um maior rendimento. O profissional que representa a cultura e os valores da empresa sabe desempenhar seu trabalho com eficiência, transparecendo respeito e ética, que são de grande relevância para a corporação que o contrata para oferecer seus serviços. A empresa **E** complementa também, afirmando que a cultura da organização atrai os novos talentos em eventos e palestras, por conta da conexão entre todos os departamentos.

Com relação a escolha de uso de métodos perfil-analíticos na busca pelo profissional ideal em TI, utiliza-se métodos de análise e perfil comportamental diferenciado como fator determinante nos processos seletivos. As empresas **C**, **D**, **E** e **F** a utilizam pelo grande poder de influência que há no âmbito interno da empresa. **A** e **B** creem apenas nos fatores como valores, respeito, ética e eficiência.

Ao perguntarmos sobre a relevância do capital humano, sua valorização é apontada por todas as organizações entrevistadas. Quando seus colaboradores executam seus trabalhos com eficiência, são recompensados com bônus salarial, viagens, happy hour's, entre outros.

Aos olhos das empresas, o crescimento pessoal desses profissionais é sempre bem-vindo. A empresa **A** diz que sempre irá propor a oportunidade de crescimento para seus profissionais, valorizando e incentivando esse anseio. De acordo com a empresa **D**, não devem haver limites de crescimento para os profissionais de TI, podendo ir do menor ao maior cargo. A empresa **E** assegura desejar que seus profissionais cresçam em conjunto com a empresa, e, por fim, a **F** afirma que grandes empresas designam mentores, ou seja, é importante que a empresa tenha forte presença no que os seus profissionais anseiam, estimulando uma melhoria contínua.

Ao investigarmos quais ferramentas, softwares e tecnologias específicas que as empresas utilizam para auxiliá-las para a seleção e recrutamento aos candidatos, identificamos que as empresas **C**, **D**, **E** e **F** usam os portais da Catho e LinkedIn como principais ferramentas nesse processo. A empresa **A** não utiliza nenhum serviço ou software para auxílio nos processos de recrutamento e seleção.

Os profissionais de TI, em sua grande maioria, apresentam sempre algumas características e comportamentos em comum, tais em suas personalidades sociais e emocionais. Ao perguntar sobre elas, foi notou-se a presença da introversão, a

dificuldade em se comunicar e relacionar-se com o próximo, impaciência e a passibilidade. Apenas a empresa A não apresentou as mesmas características com seus profissionais de TI, enfatizando que seus colaboradores dessa área tivessem comportamentos semelhantes aos demais de outras áreas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo não só possibilitou um aprofundamento específico na administração de recursos humanos com enfoque na área de Tecnologia da Informação, e a observação dos métodos de recrutamento, seleção e seus critérios, como também permitiu um “raio-x” nas características do profissional de TI, trazendo a ótica perspectiva dos selecionadores à tona através da congruência que existe entre a teoria e a pesquisa feita, que fora direcionada aos mesmos.

Harada (2018) e Dino (2017) comentam sobre o estereótipo que prega a ideia de que o profissional de TI é sempre introvertido, extremamente racional, centrado e individualista. Através da análise de pesquisa de campo, é possível concluir que atualmente, uma vez que sejam dinâmicos e que saibam usufruir do pensamento coletivo, a “fuga” dessas características podem ser identificadas como um diferencial que pode ter o profissional de TI no mercado; resultado que evidencia a importância da análise comportamental nas circunstâncias que englobam a admissão de funcionários no mercado atual.

Todas as empresas que responderam ao questionário demonstram grande valorização de seu capital humano, principalmente ao funcionário de TI, que pelo seu perfil – tende a ser um pouco mais introvertido – quando influenciado por elementos motivacionais dentro da empresa, traz a ela o auge de seu desempenho, incitando assim, o desenvolvimento e crescimento de seus funcionários e a sua permanência dentro da empresa, diminuindo também sua rotatividade e justificando a supervalorização do capital humano.

Os processos de recrutamento e seleção envolvendo o profissional da área da tecnologia da informação não diferem muito do padrão exercido, porém apresentam especificações notáveis. O levantamento da pesquisa com as empresas de TI nos evidencia o intenso uso da internet, pela utilização de plataformas online, e de entrevistas presenciais, a fim de compreender o perfil técnico e comportamental dos profissionais a serem contratados.

Na era digital em que vivemos, a área de TI se evidencia como uma das mais importantes dentro das organizações devido a automatização dos processos empresariais e de manipulação *big data*, o que corrobora sua inerência ao mundo corporativo. Portanto, admite-se pela perspectiva apresentada neste trabalho que,

uma das formas que as empresas têm de alavancar seus resultados, agradar seus clientes e maximizar a eficiência da informação intraorganizacional, é saber identificar através da seleção os potenciais diferenciais dos profissionais da Tecnologia da Informação, valorizando-os o suficiente para que possa realmente, "vestir a camisa" da empresa. Elimina-se, a partir daí que, a análise do perfil comportamental não é mera suposição, mas sim, elemento decisivo nas situações prognósticas organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alerta Security. **Treinamento em TI e porque ele é importante**. Disponível em: <<https://alertasecurity.com.br/index.php/blog/114-treinamentem-ti-por-que-ele-e-importante>>. Acesso em: 04 mar. 2019
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008
- BOHLANDER, George, Scott SNEEL e Arthur SHERMAN. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- BRIDI, Maria Aparecida; MOTIM, Benilde. **Trabalho e trabalhadores na indústria de informática**. In: Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- Catho. **Características dos profissionais de TI – Isto é Dinheiro**. Disponível em: <<http://blog.catho.com.br/catho-na-midia/caracteristicas-dos-profissionais-de-ti-isto-e-dinheiro/>>. Acesso em: 03 marc. 2019
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento**. São Paulo, QualityMark; 1ª Edição. 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo, Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009a.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento - Recrutamento e Seleção – como agregar talentos a empresa – 7o Ed**. Editora: Manole, São Paulo- 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003. 425 p.
- CR BASSO. **O que é assessment e qual a sua importância?** Disponível em: <<https://www.crbasso.com.br/blog/o-que-e-assessment-e-qual-a-sua-importancia/>>. Acesso em: 23 set. 2018

- DIAS, Mariana. **Porque é importante fazer a retenção de talentos**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/retencao-de-talentos>>. Acesso em: 10 nov. 2018
- DINO. **Autodidatas, introvertidos e com nível médio: conheça o perfil dos profissionais de TI**. Exame Abril, 27 de dez. de 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/autodidatas-introvertidos-e-com-nivel-medio-conheca-o-perfil-dos-profissionais-de-ti/>>. Acesso em: 03 mar. 2019.
- ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ELIAS, Marcelo de. **Mas o que é um RH estratégico?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/mas-o-que-e-um-rh-estrategico/95121/>>. Acesso em: 13 out. 2018
- FAISSAL, Reinaldo et al. PASSOS, Antônio E.V.M; MENDONÇA Marcia da C. Furtado; ALMEIDA, Walnice M da C. **Atração e Seleção de Pessoas**, 2o Ed. Editora FGV.2009.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores – Integrando Teoria e Prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANÇA, Sulivan. **Retenção de talentos: Como fazer?** Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-retencao-de-talentos>>. Acesso em: 10 nov. 2018
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas (Enfoque nos papéis profissionais)** 1º Ed. Editora: Atlas S.A. São Paulo – 2012.
- HARADA, Eduardo. **10 habilidades indispensáveis para um/a profissional de TI**. Disponível em: <<https://www.profissionaisti.com.br/2018/08/10-habilidades-indispensaveis-para-um-profissional-de-ti/>>. Acesso em: 28 abr. 2019
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento – on knowledge management**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. 205 p.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro. Sextante, 2006.
- IEGER, Eliana Maria. **Da qualificação ao mercado de trabalho: um estudo de caso com egressos de um curso superior de informática no Paraná**. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2014.
- LACOMBE, F. J. M. (2005). **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva.
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, José Roberto. **O que é e como funciona o teste DISC**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-que-e-e-como-funciona-o-teste-disc/>>. Acesso em: 23 out. 2018

MARQUES, José Roberto. **Rotatividade de funcionários - entenda as causas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios/>>. Acesso em: 15 out. 2018

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MENDONÇA, Bruno. **Como uma análise comportamental pode auxiliar na gestão de RH**. Disponível em: <<https://www.edools.com/analise-comportamental/>>. Acesso em: 14 set. 2018

MIGUEL, Ana Luiza. **DISC: Uma metodologia para melhorar seus resultados em vendas**. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/metodologia-disc/>>. Acesso em: 3 nov. 2018

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 15ª ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

CAMPOS, Leonor Medeiros. **Psicologia organizacional: o que é e como pode ajudar a empresa**. Disponível em: <<https://www.psicologiviva.com.br/blog/psicologia-organizacional/>>. Acesso em: 12 set. 2018

NCASTRO. **Confira 12 dicas para reter os talentos da sua empresa!** Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/dicas-retencao-de-talentos/>>. Acesso em: 9 nov. 2018

ORLICKAS, Elizendra. **Modelos de Gestão: das teorias de administração à gestão estratégica**. 1ed, Editora Intersaberes. – Curitiba, PR; 2012

PEREIRA, Adriane Alice. **De empregados a colaboradores**. In: Anuário Expressão, Florianópolis, 153, 2008.

PERIARD, Gustavo. **Recrutamento de pessoal – O que é e como funciona**. Disponível em: <<http://www.inistracao.com/recrutamento-de-pessoal-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 13 out. 2018

PONTES, Elivelton. **O que é assessment, a nova tendência do gerenciamento de RH**. Disponível em: <<https://eadbox.com/o-que-e-assessment-tipos/>>. Acesso em: 27 out. 2018

PRETTE, A.Z.P; PRETTE, A. (2001). **Inventário de Habilidades Sociais Del Prette**. Ed.1. Petrópolis, RJ. Editora: Vozes. 2001.

RENNAN, Diego. **Os quatro tipos de perfil DISC**. Disponível em: <<https://www.eusemfronteiras.com.br/os-quatro-tipos-de-perfil-disc/>>. Acesso em: 3 nov. 2018

- RIBEIRO, A. L. (2006). **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração Mudanças e Perspectivas**. 1o Edição, Ed. Saraiva, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHIO, Alexandre. **Entenda a importância da retenção de talentos em uma empresa**. Disponível em: <<http://blog.loupen.com.br/importancia-da-retencao-de-talentos-em-uma-empresa/>>. Acesso em: 10 nov. 2018
- SCHIRRMESTER, Renata; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. **A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 12, n. 3, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S19846657201200030004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 abr. 2019
- Sebrae Nacional. **Como desenvolver estratégias para a retenção de talentos**. Disponível em: <<http://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-desenvolver-estrategias-para-a-retencao-de-talentos,7ae685a596de0510VgnVCM1000004c00210aRCRD#this>>. Acesso em: 9 nov. 2018
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.
- SILVA, Ricardo; NEVES, Ana. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003. 551 p.
- Solides. **Avaliação comportamental: o que é e como utilizar?** Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/o-que-e-avaliacao-comportamental/>>. Acesso em: 10 set. 2018
- TOLEDO, F. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- VELOSO, A. d. (2007). **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Braga: Universidade do Minho.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZANELLI, J. C.; Borges-Andrade J. E. & Bastos A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** (pp. 492-517). Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.
- ZANELLI, José Carlos. **O Psicólogo nas organizações de trabalho**. Ed. Artmed. Porto Alegre, 2002.

ANEXOS

Questionário qualitativo enviado às empresas analisadas:

1. Normalmente, de que forma o processo de recrutamento dos profissionais de TI é conduzido pela empresa?
2. O índice turnover (rotatividade) da empresa apresenta uma elevação significativa quanto aos profissionais de TI? Vocês acreditam que deva haver um equilíbrio nessa rotatividade?
3. O que os recrutadores da empresa mais priorizam avaliar no processo de seleção dos profissionais de TI?
4. É relevante selecionar uma pessoa que represente a cultura e valores da empresa, e que agregue valor simbólico ao clima organizacional? Por que, e como a empresa usufrui dessa oportunidade?
5. A empresa utiliza métodos de análise e perfil comportamental diferenciados como fator determinante na busca pelo profissional de TI ideal? Disserte.
6. Há uma valorização do capital humano por parte da organização e do setor de recursos humanos? De que maneira é procedida essa ação?
7. Qual a visão da empresa a respeito do anseio por crescimento pessoal e profissional que os atuantes em TI possam vir a ter? É incentivado que os mesmos busquem essa melhora individual? Explique.
8. Vocês utilizam alguma tecnologia, ferramenta ou software específico que auxilia diretamente nos processos de recrutamento e seleção?
9. Os profissionais de TI apresentam características comportamentais específicas em comum, tais como introversão? Quais são elas?