

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GUILHERME LUNARDI VIEIRA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DE TI
FRENTE AO MERCADO DE TECNOLOGIA EM CONSTANTE EXPANSÃO EM
PORTO ALEGRE E REGIÃO METROPOLITANA (RS)**

Porto Alegre

2024

Guilherme Lunardi Vieira

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DE TI
FRENTE AO MERCADO DE TECNOLOGIA EM CONSTANTE EXPANSÃO EM
PORTO ALEGRE E REGIÃO METROPOLITANA (RS)**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões

Vice-Reitora: Prof.^a Dr.^a Patricia Pranke

A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-Diretor: Prof. Dr. Rogério Faé

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Chefe: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Chefe-Substituta: Prof.^a Dr.^a Cleo Schmitt Silveira

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE ADMISTRAÇÃO

Coordenadora: Prof.^a Dr.^a Maria Tereza Flores Pereira

Vice-Coordenador: Prof. Dr. Pablo Cristini Guedes

CIP - Catalogação na Publicação

Lunardi, Guilherme

O processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI frente ao mercado de tecnologia em constante expansão em Porto Alegre e Região Metropolitana (RS) / Guilherme Lunardi. -- 2024.

61 f.

Orientadora: Angela Beatriz Busato Scheffer.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Curso de Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. Gestão de Pessoas. 2. Recursos Humanos. 3. RH. 4. Recrutamento e Seleção. 5. Tecnologia da Informação. I. Busato Scheffer, Angela Beatriz, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Departamento de Ciências da Informação

Rua Washington Luiz, 855, Centro Histórico

CEP: 90010-460 - Porto Alegre – RS

Telefone: (51) 3308.3851

E-mail: ea_comgrad@ufrgs.br

Guilherme Lunardi Vieira

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DE TI
FRENTE AO MERCADO DE TECNOLOGIA EM CONSTANTE EXPANSÃO EM
PORTO ALEGRE E REGIÃO METROPOLITANA (RS)**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre, 8 de fevereiro de 2024.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof.^a Dr.^a Angela Beatriz Busatto Scheffer
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Orientadora

AGRADECIMENTOS

De início, gostaria de agradecer aos meus pais, Catarina e Sadi, por todo o amor, por tudo o que fizeram e fazem por mim, por estarem sempre ao meu lado e por me incentivarem a buscar meu desenvolvimento e independência desde cedo. Obrigado, mãe, por ter me mostrado o poder da educação e me encorajado a nunca parar de aprender. Obrigado, pai, por ter me apresentado o mundo dos negócios e demonstrar diariamente o poder da determinação. Sem vocês, não teria chegado até aqui.

Aos meus muitos colegas e amigos da Administração, agradeço por terem me acolhido e se tornado família; essa trajetória só foi tão boa e transformadora graças à companhia de vocês. Em especial, agradeço à minha grande amiga Mariana, parceira do início ao fim da faculdade, companheira de alegrias, incertezas e (muitos) mates, com a qual dividi especialmente o processo de construção deste trabalho. Não posso deixar de mencionar também minhas amigas Bruna e Martina, por terem me apoiado ao longo dos últimos meses. Aos demais amigos e companheiros de vida que me dão suporte e compartilham tanto comigo, muito obrigado por tudo.

Agradeço também à minha orientadora, Angela, por acolher minhas ideias e me guiar sobre qual caminho seguir para a conclusão desta pesquisa. Sua experiência, receptividade e competência foram essenciais para esta construção. Por fim, agradeço à UFRGS e à Escola de Administração por terem proporcionado tantas experiências e aprendizados que me construíram como profissional; espero conseguir devolver à sociedade tudo que aprendi aqui.

RESUMO

Tendo em vista o atual contexto de escassez de profissionais de tecnologia, a grande demanda por esses colaboradores nas organizações e a dificuldade em conduzir processos seletivos para esse perfil de forma alinhada ao mercado aquecido, esta pesquisa teve por objetivo analisar como as empresas conduzem seus processos de recrutamento e seleção, e como os profissionais de TI percebem esse processo considerando uma rápida e eficiente contratação desses talentos frente ao mercado de tecnologia em constante expansão em Porto Alegre e Região Metropolitana. Foram realizadas 16 entrevistas, sendo 8 delas com profissionais de Recursos Humanos e líderes de TI e 8 com profissionais de TI que participaram de processos seletivos nos últimos 3 anos. A análise das entrevistas foi executada por meio da metodologia de análise de conteúdo. O referencial teve como foco pesquisas sobre o mercado de Tecnologia da Informação, além de ter analisado conceitos específicos sobre recrutamento e seleção e sobre tendências de comportamento do perfil de profissionais de TI. Transparência, comunicação, agilidade, feedbacks, avaliações técnicas coerentes e colaboração entre RH e líderes de TI são alguns dos fatores que compõem um processo seletivo ideal para profissionais de TI. O trabalho propõe um modelo de processo de recrutamento e seleção com foco em proporcionar uma boa experiência do candidato, sem testes técnicos que precisem ser realizados fora dos momentos de entrevista, com presença de pessoas ligadas à área de tecnologia nas interações com os candidatos, além de recorrentes feedbacks e transparência na comunicação entre organização e inscritos nas vagas.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Talentos; Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

In view of the current context of scarcity of technology professionals, the high demand for these employees in organizations, and the challenge of conducting agile and market-aligned recruitment processes for this profile, this research aimed at analyzing how companies conduct their recruitment and selection processes and how IT professionals perceive these processes, considering a prompt and efficient hiring of such talents in the ever-expanding technology market in Porto Alegre and its Metropolitan Region. Sixteen interviews were conducted, 8 with Human Resources professionals and IT leaders, and 8 with IT professionals who participated in recruitment processes in the last three years. The analysis of the interviews was conducted using the content analysis methodology. Research on the context of the Information Technology market was the focus of the benchmark, analyzing specific concepts related to recruitment and selection, and exploring trends in the behavior of IT professionals. Transparency, communication, agility, feedback, coherent technical assessments, and collaboration between HR and IT leaders are some of the factors that constitute an ideal recruitment process for IT professionals. This paper proposes a recruitment and selection process model that focus on providing a good candidate experience, without technical tests that need to be conducted outside of interview sessions, with the presence of individuals connected to the technology field in interactions with candidates, along with frequent feedback and transparency in communication between the organization and those applying for positions.

Keywords: Recruitment; Selection; Talent; Information Technology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	–	Temas a serem abordados na apresentação e análise dos resultados.....	27
Quadro 2	–	Apresentação dos profissionais de RH e líderes de TI entrevistados.....	29
Quadro 3	–	Apresentação dos profissionais de TI entrevistados.....	30
Quadro 4	–	Apresentação dos principais resultados e descrição (5.2.1).....	33
Quadro 5	–	Apresentação dos agentes do processo e sua atuação (5.2.4).....	37
Quadro 6	–	Apresentação dos principais resultados e descrição (5.3.1).....	40
Quadro 7	–	Apresentação das principais expectativas dos candidatos (5.3.3).....	43
Figura 1	–	Proposição de um processo de recrutamento e seleção ideal.....	45
Figura 2	–	Interconexão de fatores no processo seletivo.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	OBJETIVOS	15
2.1	OBJETIVO GERAL	15
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3	REVISÃO TEÓRICA.....	16
3.1	CONTEXTO DO ESTUDO.....	16
3.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL.....	18
3.3	SISTEMATIZAÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE O TEMA	21
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
5.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	29
5.2	IMPRESSÕES DOS PROFISSIONAIS DE RH E LÍDERES DE TI.....	30
5.2.1	Como acontecem os processos de recrutamento e seleção em empresas de TI.....	30
5.2.2	Principais desafios enfrentados pelo RH e líderes de tecnologia no processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI	34
5.2.3	Como são desenvolvidos os processos e programas de indicação.....	34
5.2.4	Atuação do RH e das lideranças de TI nos processos de contratação ...	35
5.3	IMPRESSÕES DOS PROFISSIONAIS DE TI	38
5.3.1	Percepções sobre processos de recrutamento e seleção em empresas de TI.....	38
5.3.2	Fatores motivadores para aplicação em oportunidades de trabalho.....	40
5.3.3	Expectativas com processos seletivos	42
5.3.4	Experiência do candidato	43
5.4	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DE TI: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO IDEAL.....	44

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE A.....	56
	APÊNDICE B.....	58
	APÊNDICE C.....	60

1 INTRODUÇÃO

Organizações são feitas e conduzidas por pessoas, elas empregam pessoas e seu crescimento e força residem em uma gestão de recursos humanos efetiva (Scarpello, 2008). Em um contexto no qual o sucesso de uma empresa depende das pessoas, olhar para como ocorre a contratação dos talentos é primordial para que uma organização atinja seus objetivos.

Talentos é um termo comumente usado na literatura de Gestão de Pessoas e, embora seja uma nomenclatura que possa trazer diversos significados, aqui utiliza-se como sinônimo de melhores funcionários (Ferrazza; Burtet; Scheffer, 2015). Quer-se, neste trabalho, discutir o processo de contratação dos melhores funcionários, dentro do mercado de tecnologia em específico.

Contratação é um processo central de qualquer organização. É um processo crítico, que contempla a busca e atração dos melhores talentos disponíveis no mercado, a análise metódica e eficiente dos perfis de cada um dos candidatos com base nas competências-chave elencadas para a vaga, a seleção e socialização com tais talentos para se diminuir o tempo necessário de adaptação de um novo funcionário ao ambiente de trabalho, de modo a aumentar a produtividade dos times que estão contratando e, por fim, a retenção do melhor candidato para a posição em aberto na companhia (Ployhart; Weekley; Dalzell, 2018). Esse processo de contratação também é chamado de recrutamento e seleção, podendo se estender até a socialização.

Ao observar o processo de recrutamento e seleção no mercado da tecnologia da informação (TI) especificamente, percebe-se um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas. De acordo com pesquisa feita pela *McKinsey & Company* (2022), há uma grande luta por um mesmo tipo de talento acontecendo, na qual líderes de negócio percebem que suas empresas não têm capacidade para, internamente, acabar com as lacunas de conhecimento existentes e que constantemente surgem, de modo a ser necessária a contratação de profissionais para trabalhar nessas lacunas. Em um cenário em que 61% dos profissionais de Recursos Humanos (RH) acreditam que contratar desenvolvedores será seu maior desafio nos próximos anos, entender como a área de recrutamento e seleção pode evoluir para suprir tal demanda por parte das empresas é essencial.

O setor de Tecnologia da Informação e Comunicação está em constante expansão, evidenciado por um estudo realizado pela Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES, 2021). De acordo com esse levantamento, o Brasil conquistou a décima posição no *ranking* global de investimentos em TI em 2021, com um montante de 45,7 bilhões de dólares. O setor apresenta maior crescimento no Brasil do que em outros lugares do mundo em média, sendo que o país é líder no assunto em um recorte América Latina, com 40% de todos os investimentos em Tecnologia da Informação em 2021.

De acordo com estudo conduzido pela Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom, 2021), é previsto que a demanda por profissionais de TI atinja a marca de 797 mil até 2025, sendo que o Brasil forma, anualmente, apenas 53 mil profissionais em cursos da área, o que gera uma projeção de déficit de 106 mil talentos por ano. Nesse sentido, entender como a área de Recursos Humanos, com foco em recrutamento e seleção, deve se modificar para poder contribuir para uma rápida reposição de pessoal nas empresas, em um contexto de escassez de profissionais, é de suma importância para que as organizações se mantenham em atividade sem consideráveis prejuízos a seus resultados.

Ainda a nível nacional, conforme estudo publicado pela *Forbes* Brasil (2023), comparando janeiro de 2022 com o mesmo período de 2023, constata-se um aumento significativo no número de vagas disponíveis para os 25 cargos de tecnologia em alta. Em 2022, foram registradas 24 mil vagas abertas, enquanto em 2023 esse número saltou para 33 mil, representando um crescimento de 38%, muito em razão de o setor possuir fortes raízes na inovação e viabilização de projetos, o que contribui para uma demanda constante de profissionais do ramo. Ainda segundo publicação da *Forbes*, dentre as 25 profissões em alta em 2023, pelo menos 10 estão relacionadas à área de tecnologia, o que prova a relevância do mercado *tech* atualmente.

Ao se observar o Rio Grande do Sul, segundo índice de inovação da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC, 2022), a região encontra-se em terceiro lugar no *ranking* de estados mais inovadores do Brasil, sendo que, em termos de intensidade tecnológica, o estado ocupa a quarta colocação dentre os demais brasileiros. Conforme o relatório *Tech Report* da ACATE (2021), o setor de tecnologia foi responsável por movimentar 23 bilhões de reais no estado em 2020, representando aproximadamente 5,4% do total do país. De acordo com o Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2022), existem 27 polos tecnológicos no estado, o que contribui

para consolidar ainda mais o mercado de tecnologia na região. Segundo mesma fonte, dentre as 28 incubadoras tecnológicas do estado, 16 se localizam em Porto Alegre e Região Metropolitana, demonstrando a importância da localidade, de modo a justificar a delimitação do presente estudo a essa área do Rio Grande do Sul.

Levando em consideração o dinamismo das organizações, que constantemente realizam mudanças em seu contexto geral, o setor de RH deve acompanhar tal tendência a ponto de realizar suas atribuições de forma inovadora, promovendo ativamente as estratégias necessárias nas empresas para que haja interface entre a Gestão de Pessoas e as demais áreas do negócio (Barbosa *et al.*, 2018). Nesse sentido, pensar o processo de recrutamento e seleção, ainda mais quando trazido para um cenário de mercado de tecnologia em alta demanda, se mostra como um grande aliado das corporações no que diz respeito a unir a área de negócio com a área de pessoas.

No que se refere aos profissionais de TI, segundo publicação da *Harvard Business Review* (2022), há uma grande busca por oportunidades que ofereçam boas perspectivas de aprendizado e crescimento de carreira, flexibilidade no modelo de trabalho, boa remuneração, ferramentas e metodologias atualizadas para desempenho das funções, além de um ambiente de trabalho convidativo e com abertura à diversidade e inclusão. Assim, adaptar as empresas para cumprir com o que tais profissionais estão buscando é uma alternativa eficaz para auxiliar na retenção e facilitar a atração desses talentos. Porém, pouco se estuda sobre qual deve ser a conduta do RH em termos de processo de recrutamento e seleção para que ele seja mais efetivo nesse contexto.

O mercado de tecnologia é notavelmente um campo fértil para estudo dentro desse tema, por ser um mercado altamente competitivo, em crescimento e pela busca de profissionais ser uma constante. Assim, tomar como objeto de análise a contratação de profissionais de TI especificamente faz sentido no contexto do presente trabalho, dentro de um recorte em Porto Alegre e Região Metropolitana, uma vez que o mercado na região apresenta grande relevância a nível estadual e nacional. Julga-se importante esse recorte de modo a compreender as especificidades desse mercado, candidatos disponíveis, concorrência e como isso interfere na atuação da área de Gestão de Pessoas nesse contexto.

Entender o processo de recrutamento e seleção, tendo em vista o papel estratégico do RH como suporte às transformações organizacionais, é relevante para

qualquer setor, contudo se torna mais importante ainda ao se falar da contratação de profissionais de tecnologia. Dessa forma, é interessante que a análise seja feita com foco em como o setor de RH deve responder às mudanças do mercado e modificar suas práticas de contratação de modo a tirar vantagem da adaptabilidade das empresas frente às demandas dos profissionais de TI atualmente e de modo a fazer uma entrega rápida e eficiente de profissionais dada a necessidade da organização e a concorrência por esses talentos no mercado.

O presente estudo analisará o setor de RH e práticas de recrutamento e seleção em empresas cuja contratação é direcionada a profissionais de TI, centrado em Porto Alegre e Região Metropolitana e olhando para suas especificidades. Essa análise é relevante para que as empresas possam entender qual é de fato a melhor maneira de se proceder ao realizar a contratação de profissionais de TI localmente, a fim de acelerar o processo e reduzir os impactos da falta de mão de obra especializada nas organizações.

O conhecimento gerado no presente trabalho é relevante para a alta administração de empresas cuja contratação contemple profissionais de TI, sendo de especial importância para profissionais de RH, em especial *tech recruiters*¹, e lideranças da área de tecnologia. Profissionais de RH se beneficiarão deste conhecimento, porque terão acesso a estratégias e direcionamentos efetivos para o momento de recrutamento e seleção de profissionais de TI, para que tal processo seja mais ágil, eficaz e facilitado. Líderes de TI também serão beneficiados, uma vez que fazem parte dos processos seletivos com o RH, muitas vezes fazendo a avaliação técnica dos talentos. A alta administração, por sua vez, notará importância no estudo tendo em vista que, com um recrutamento e seleção de talentos melhor desenvolvido, menos tempo a empresa passará com escassez de pessoal, o que, por consequência, diminui o índice de baixa produtividade e de sobrecarga de funcionários.

O que motivou este estudo foi o fato de o autor fazer parte do time de Recursos Humanos de uma multinacional de tecnologia, com foco em recrutamento e seleção de profissionais de TI, e vivenciar no dia a dia os desafios do mercado em questão.

¹ O *tech recruiter* é um profissional de RH, com foco em recrutamento e seleção, especializado em encontrar e contratar talentos na área de tecnologia para posições como desenvolvedores de software, engenheiros de sistemas, cientistas de dados e outros profissionais de TI. Esses profissionais de RH geralmente possuem conhecimento do mercado de TI, conhecimento técnico ou compreensão ampla das habilidades e experiências necessárias para os cargos de tecnologia que estão recrutando, diferentemente dos recrutadores que não contratam esse tipo de talento.

Nesse sentido, os resultados obtidos nesta pesquisa serão compartilhados com outros recrutadores, da mesma empresa da qual o autor faz parte e demais empresas de tecnologia presentes na região, além de expostos no *LinkedIn*, para possibilitar um alcance maior para demais profissionais e empresas interessadas em possibilidades de aprimorar seus processos de seleção.

Por conseguinte, a questão central da presente pesquisa é **“Como deve ser feito o processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI para uma rápida e eficiente contratação no mercado de tecnologia em constante expansão em Porto Alegre e Região Metropolitana?”**

2 OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa, estabeleceu-se os seguintes objetivos de pesquisa:

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como as empresas conduzem seus processos de recrutamento e seleção, e como os profissionais de TI percebem esse processo considerando uma rápida e eficiente contratação desses talentos frente ao mercado de tecnologia em constante expansão em Porto Alegre e Região Metropolitana.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Buscando responder ao objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar como são realizados os processos de recrutamento e seleção de profissionais de TI em empresas de Porto Alegre e Região Metropolitana.
- b) Identificar quais os principais desafios do RH e líderes de tecnologia no processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI.
- c) Identificar como os profissionais de TI percebem os processos de recrutamento e seleção atualmente e quais são suas expectativas quanto a eles.
- d) A partir da identificação do ponto de vista corporativo e dos candidatos sobre os processos de recrutamento e seleção, sugerir possíveis ações e estratégias para que as organizações implementem um processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI mais rápido e eficiente.

3 REVISÃO TEÓRICA

No presente capítulo, serão explorados outros estudos que abordam os temas da pesquisa, com o objetivo de fornecer base de sustentação para o trabalho em questão. O capítulo terá três subitens: contexto do estudo, fundamentação teórico-conceitual que embasa o projeto e sistematização de estudos e discussões sobre o tema. O processo de recrutamento e seleção será analisado, também, no contexto específico do setor de tecnologia, uma vez que há uma diferença evidente entre esse mercado e o mercado em geral.

3.1 CONTEXTO DO ESTUDO

Analisando a literatura sobre recrutamento e seleção, estudos de pesquisa que avaliam a capacidade dos métodos de avaliação de pessoal têm sido realizados desde a primeira década do século XX (Schmidt; Hunter, 1998). A atenção dada ao tema de recrutamento e seleção de funcionários por parte de pesquisadores tem aumentado consideravelmente nos últimos anos (Billsberry, 2007). Dada a importância do processo de recrutamento e seleção, tal atenção é claramente justificada.

Além do aumento no número de estudos publicados, houve também um aumento na variedade de temas relacionados ao recrutamento e seleção sendo examinados (Breaugh, 2008). Por exemplo, Burks *et al.* (2013) estudou detalhadamente uma eficaz ferramenta de recrutamento e seleção: a contratação por indicação. Na pesquisa, os autores aprofundam sobre o que é esse método, quais os impactos dele para as empresas e porque funcionários contratados via indicação geralmente se saem melhor no trabalho do que os contratados por meio de outras atividades de recrutamento e seleção.

Pesquisas conduzidas pela *Bain & Company*, e publicadas na *Harvard Business Review* (2022), buscaram trazer o estudo do contexto da Gestão de Pessoas para mais próximo do setor de tecnologia, ao analisarem o que atrai os melhores talentos *tech* para as empresas. Embora seu escopo de estudo seja mais amplo do que somente recrutamento e seleção, pode-se relacionar o processo com o que os talentos a serem contratados buscam e esperam dos seus futuros empregadores, sendo um norteador para que se entenda como ele deve ser conduzido e quais são os possíveis potenciais de melhoria a serem adotados.

O estudo de Steil *et al.* (2022) se concentrou em analisar as razões de permanência e saída de profissionais de organizações de TI em contexto brasileiro, no estado de Santa Catarina. Apesar de pesquisar os fatores de retenção e rotatividade desses profissionais, o estudo evidencia, por meio das razões para rotatividade, o que os profissionais de TI buscam nas empresas das quais estão participando dos processos seletivos.

A *McKinsey & Company* (2022), seguindo a linha de fazer um estudo mais amplo da atuação do RH frente aos profissionais de tecnologia, também abordou quais são as dez novas realidades para se buscar, manter e desenvolver talentos de TI nas empresas, o que também traz perspectivas importantes para o processo de recrutamento e seleção. Além disso, estabeleceu em artigo mais recente, de 2023, quais seriam as novas abordagens que gestores e empresas poderiam utilizar para atrair profissionais de TI de forma menos complicada, defendendo um recrutamento e seleção baseados mais em potencial de desenvolvimento do profissional na função do que em avaliações inflexíveis sobre as competências de cada candidato.

Miles e McCamey (2018) se debruçaram sobre os efeitos que a experiência do candidato tem na marca empregadora. Apesar da concentração nos impactos para a marca empregadora, o estudo traz uma visão clara sobre o que é experiência do candidato e como isso deve ser trabalhado em um processo de recrutamento e seleção, culminando na proposição de um modelo de processo para isso.

O trabalho de Gurgel *et al.* (2018) estudou a seleção por competências de profissionais de TI em uma instituição de ensino superior. O estudo, embora focado na contratação de profissionais de TI em uma organização específica, traz *insights* interessantes para o presente trabalho, tendo em vista que o tipo de profissional analisado é o mesmo.

Hamilton e Davison (2018) enfatizam a necessidade de estar aberto à inovação no recrutamento e seleção para se atrair talentos excepcionais, cujo processo tradicional de contratação não mais dá conta. Em um contexto no qual encontrar e selecionar profissionais de TI é cada vez mais difícil, alterar a forma como a empresa chega a esse público e se relaciona com ele pode ser crucial para o sucesso.

Nos últimos anos, profissionais de tecnologia têm sido objeto de estudo em maior escala devido ao contexto de mercado, que apresenta alta demanda por esse tipo de especialista. Consequentemente, o tema despertou interesse tanto dos departamentos de Recursos Humanos como da alta administração de empresas que

buscam contratar esses profissionais. Esse é o caso do presente trabalho, que busca entender mais a fundo a estruturação ideal do processo de recrutamento e seleção nesse mercado.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

As pessoas desempenham um papel essencial no ambiente organizacional, sendo fundamentais para alcançar a vantagem competitiva de uma empresa. Esse aspecto é especialmente relevante em departamentos com base em conhecimento, como os relacionados a software e serviços de tecnologia, que dependem cada vez mais do êxito e das competências dos profissionais que atuam nessas funções. Para obter sucesso, é imprescindível que essas pessoas possuam conhecimento, qualificações e habilidades relevantes (Bohlander; Snell, 2016). Nesse sentido, torna-se vital para qualquer organização compor seu quadro de funcionários de forma estratégica e estruturada, por meio de eficientes processos de recrutamento e seleção que identifiquem assertivamente as competências dos futuros funcionários, principalmente em empresas do mercado de tecnologia, uma vez que seu sucesso se baseia no conhecimento dos seus profissionais.

Conforme explorado anteriormente, o mercado de TI possui suas especificidades quando comparado aos demais mercados, visto que há uma maior demanda do que a oferta por profissionais da área. Por conseguinte, é relevante que se estude como o processo de recrutamento e seleção deve se diferenciar em empresas de tecnologia para suprir essa lacuna que há no mercado no que diz respeito à quantidade de mão de obra disponível.

O recrutamento e a seleção de pessoal correspondem a um mesmo processo, que se concentra em adicionar recursos humanos de modo a garantir que a organização esteja operando com o número certo de pessoas, com as competências necessárias para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos (Decenzo; Robbins, 2001). O conceito é dividido em duas etapas que embasam a contratação: o recrutamento (fase inicial) e a seleção (fase final).

Assim que identificada a necessidade de preenchimento de uma vaga pela organização, dá-se início ao recrutamento, que diz respeito ao processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dos quais alguns serão posteriormente escolhidos para completar a posição em aberto (Milkovich; Boudreau,

2006). Ele pode ser tanto interno quanto externo, dependendo de por onde a empresa busca o talento a ser contratado, se dentro da própria organização, ou no mercado de trabalho (França, 2007). Em ambos os casos, procede-se à divulgação da posição em aberto nos mais variados canais que incluem desde jornais, até plataformas de recrutamento e redes sociais como *LinkedIn*, e posterior recebimento de currículos dos candidatos, que serão então analisados e selecionados.

O recrutamento interno consiste no preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de colaboradores dentro da organização, de modo a enfatizar a valorização dos recursos humanos internos (Pontes, 2004). Tal método apresenta vantagens, como velocidade no processo de seleção e de admissão, custos reduzidos com treinamentos e integração, além de benefícios à motivação do empregado escolhido (Marras, 2005), e também algumas desvantagens que se concentram em falta de pessoas novas, com fontes de ideias diferenciadas (Bohlander; Snell, 2016), prejuízos à motivação do candidato interno caso ele não seja selecionado e potencial desentendimento entre departamentos com a rotação de pessoal (Lacombe, 2011).

O recrutamento externo, por outro lado, é o processo de busca por profissionais no mercado de trabalho (Marras, 2005), quando não há internamente na organização indivíduos que cumpram com os critérios para a posição em aberto. Embora seja mais custoso que o recrutamento interno, uma vez que incorre em um novo processo completo de admissão, maior investimento em divulgação e potenciais riscos de motivação dos colegas ao se incluir uma nova pessoa no time, o recrutamento externo apresenta a grande vantagem de renovação de ideias (Pontes, 2004).

Uma ferramenta bastante utilizada para facilitar o recrutamento externo é a indicação de funcionários, onde os já empregados de uma empresa recomendam candidatos para as vagas (Burks *et al.*, 2013). A forma dos programas de indicação de funcionários varia, desde casos em que os candidatos indicados recebem consideração especial no processo de candidatura, até aqueles em que os funcionários existentes recebem um bônus significativo em dinheiro por seus conhecidos serem contratados. Em geral, contratações por indicação são mais ágeis, uma vez que evitam que as empresas tenham que ativamente buscar os candidatos, que ficam sabendo sobre a posição e o empregador via algum funcionário que já faz parte do quadro de profissionais da organização contratante.

A seleção, por outro lado, tem foco na escolha do indivíduo com maior qualificação, dentre os candidatos previamente recrutados (Pontes, 2004). Enquanto o recrutamento é uma atividade de divulgação, de criação de um conjunto de candidatos com potencial para serem contratados, a seleção é uma atividade de escolha dentre as opções disponíveis de pessoal. Essa escolha deve, essencialmente, levar em consideração a análise de dois campos: exigência do cargo e características do candidato (Marras, 2005), geralmente conduzida por meio de entrevistas e testes.

Empresas de tecnologia costumam seguir práticas tradicionais de recrutamento e seleção, focando principalmente em contratar profissionais de universidades renomadas e tendem a exigir uma quantidade significativa de habilidades técnicas, muitas vezes além do necessário para o trabalho (Ly-Le, 2022), avaliadas em longas e sucessivas etapas que poderiam ser otimizadas no processo seletivo. Isso pode fazer com que a contratação de profissionais de TI seja dificultada, uma vez que esses talentos, por estarem em um mercado com grande oferta, acabem priorizando empresas cuja seleção é mais eficiente e que adotam uma diferente mentalidade ao olhar para as habilidades exigidas para a posição.

Hamilton e Davison (2018) defendem que os processos de contratação de trabalhadores excepcionais em conhecimento devem se adaptar ao ambiente de negócios atual. Ao encarar no presente trabalho profissionais de tecnologia como parte desse grupo de trabalhadores excepcionais em conhecimento, percebe-se o potencial de trabalhar em mudanças que tornem os processos de recrutamento e seleção mais atualizados ao que o mercado solicita.

Segundo estudo da *McKinsey & Company* (2022), é comum que as pessoas que ingressam em funções de tecnologia pela primeira vez expandam seu conjunto de habilidades em mais de 50%, o que demonstra a tendência de que os empregadores precisam de uma nova perspectiva ao avaliar candidatos, focada não apenas em suas responsabilidades atuais, mas também em suas capacidades intrínsecas e potencial para desenvolvimento ao ingressarem na empresa. O mesmo estudo destaca que profissionais que iniciam na área de tecnologia geralmente superam uma diferença em termos de habilidades de 27% sempre que mudam de função.

De acordo com publicação da *Society of Human Resource Management* (2015), contratações internas são menos custosas, mantêm o conhecimento organizacional e

possibilitam uma adaptação mais rápida do funcionário à nova função, uma vez que o conhecimento sobre os principais processos organizacionais já é comum ao contratado, além de aumentar o engajamento do colaborador, que passa a indicar outros candidatos para os processos seletivos tendo em vista que percebeu crescimento em sua própria carreira na empresa. Observando um cenário no qual contratar internamente possui vantagens em relação às contratações externas, percebe-se um desafio latente para o RH, no que diz respeito a como tornar a contratação externa, nesse caso necessária tendo em vista na maioria das vezes um pequeno *pool*/interno de candidatos das empresas, tão eficaz e menos custosa quanto a contratação interna de profissionais de TI, alinhando-se também à tendência de comportamento desse tipo de talento, que nem sempre possui todas as qualificações, mas rapidamente se adapta ao mercado e se desenvolve para manter sua relevância.

3.3 SISTEMATIZAÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE O TEMA

O já mencionado estudo de Burks *et al.* (2013) sobre contratações por indicação se deu nos contextos de nove grandes empresas de três diferentes indústrias: *call-centers*, transporte de cargas e *high-tech*. A conclusão, após quatro novos testes estatísticos desenvolvidos foi de que os trabalhadores indicados têm de 10% a 30% menos probabilidade de sair do emprego e apresentam desempenho significativamente superior em métricas raras de alto impacto (por exemplo, criação de patentes no setor *high-tech*), além de as empresas se beneficiarem de indicações, predominantemente, ao selecionar trabalhadores mais adequados para o trabalho, uma vez que os funcionários indicam outros semelhantes a eles, não apenas em características, mas também em comportamento, sugerindo que as empresas podem se beneficiar mais ao incentivar indicações de seus melhores trabalhadores. Nesse sentido, utilizar do método de indicações tende a ser uma alternativa para se atingir um segmento de talentos em alta demanda como profissionais de tecnologia.

Hamilton e Davison (2018) concluíram, em suas análises com base no *framework of architectural innovation*, que o trabalho do RH no contexto de recrutamento e seleção não é reagir às necessidades da organização por funcionários com conhecimentos, habilidades e capacidades facilmente identificáveis para preencher vagas atuais, mas sim antecipar as habilidades que a organização pode precisar para direções estratégicas futuras. Eles descobriram que departamentos de

RH devem modificar seus processos de recrutamento e seleção para talentos raros, com conhecimentos específicos, que usualmente se concentram em: o recrutamento gerar um grupo de candidatos, a triagem reduzir esse grupo para candidatos que têm qualificações mínimas, e aqueles que permanecem passam por processos formais de seleção. Pelas suas conclusões, o recrutamento e a triagem precisam ser mais contínuos e incluir intervenções mais precoces, em que seria necessário maior envolvimento dos gerentes diretos dos futuros funcionários, não somente do RH, antes e durante as etapas iniciais do processo de contratação, além de que precisam muitas vezes ser ainda mais criativos em termos de localizar candidatos.

Em pesquisa publicada na *Harvard Business Review* (2022) e conduzida pela *Bain & Company* com mais de 500 empregados e 230 organizações do setor de tecnologia, apenas 13% desses empregadores disseram que conseguem contratar e manter o talento de tecnologia de que mais precisam. Por outro lado, os talentos buscam um ambiente de trabalho que ofereça suporte, que inclui oportunidades de crescimento e desenvolvimento de habilidades, flexibilidade, reconhecimento e incentivo à diversidade e inclusão. O estudo concluiu que a flexibilidade no trabalho e a tecnologia moderna são fatores-chave que proporcionam uma vantagem na contratação, além de que a empresa precisa deixar clara sua proposta de valor não somente aos clientes, mas também aos empregados e recém-contratados. Empresas cujas metas são claramente estabelecidas têm muito mais sucesso em atrair talentos de alto nível, e aquelas em que os funcionários atuais se sentem mais conectados e incluídos têm mais sucesso em mantê-los ali.

A pesquisa de Steil *et al.* (2022) teve como amostra 440 profissionais de TI no cenário brasileiro, mais especificamente no estado de Santa Catarina. Dentre as conclusões obtidas, é relevante destacar que tais talentos procuram oportunidades de crescimento e de desenvolvimento de habilidades nas empresas em que trabalham, horário de trabalho flexível e abertura ao *home office*, apoio aos estudos e estímulo à criatividade/ inovação. De modo semelhante a estudos já mencionados, porém agora em um recorte nacional, os profissionais de TI consideram fatores similares ao buscarem emprego, o que, sem dúvida, deve estar incorporado à forma como o RH conduz e estrutura a contratação desse tipo de profissional.

Baseado em seus trabalhos em mais de 80 companhias do setor de tecnologia, ficou claro para a *McKinsey & Company* (2022) que contratar talentos excelentes não importa se esses talentos saírem rapidamente, e que as empresas precisam investir

desde a contratação até a aposentadoria dos funcionários que incorporam ao seu quadro de pessoal. No que tange ao recrutamento e seleção desses profissionais de TI, o foco deve ser a experiência do candidato, que inclui introduzir pessoas ligadas à área de tecnologia (engenheiros, líderes de tecnologia, etc.) nas interações com os candidatos, desenvolver métodos de entrevistas e avaliações que levem a uma rápida decisão sobre o candidato em detrimento de sucessivas etapas no processo seletivo e buscar ativamente os profissionais em canais diversos ao invés de esperar que eles se apliquem voluntariamente nas posições.

Outro estudo desenvolvido pela *McKinsey & Company* (2023) concluiu que recrutadores e líderes de tecnologia devem transitar de uma abordagem baseada em funções para uma abordagem centrada em habilidades e competências, ao tentar preencher funções críticas de tecnologia, uma vez que essa abordagem pode revelar as habilidades e capacidades não técnicas (em comunicação, liderança etc.) entre candidatos em potencial, o que pode ser um diferencial entre os candidatos. Segundo mesmo estudo, as *skills* técnicas dos profissionais podem e devem ser desenvolvidas dentro da empresa, o que pode ser um fator crítico também para reduzir a rotatividade voluntária dos empregados - indo de encontro às publicações da *Harvard Business Review* (2022) e de Steil *et al.* (2022) que destacam que oportunidades de crescimento e desenvolvimento de habilidades estão entre os fatores valorizados pelos profissionais de TI ao entrarem e se manterem em uma organização.

O estudo de Gurgel *et al.* (2018) traz a ideia de que a seleção de profissionais com base em competências é um método eficaz que não apenas otimiza o processo de recrutamento, mas também resulta na satisfação dos funcionários escolhidos. Nesse processo, nem sempre é viável identificar o candidato completamente preparado para as funções especificadas para a posição, porém deve-se selecionar o profissional mais próximo do que se deseja. Nesse sentido, tal estudo é consoante a pesquisas já mencionadas que defendem que se deve transicionar para um recrutamento e seleção com maior inclinação às competências e habilidades dos candidatos, com maior flexibilidade na contratação e abertura ao desenvolvimento do talento ao entrar na organização. Isso pode se mostrar ainda mais proveitoso quando se fala sobre contratação de profissionais de TI.

O artigo de Miles e McCamey (2018) define experiência do candidato como o produto de uma interação entre o candidato que está buscando emprego e a organização que está buscando talentos. Para os autores, a experiência do candidato

molda a percepção sobre a marca do empregador e influencia a decisão de continuar ou não um relacionamento com a organização, sendo, dessa maneira, indissociável da marca empregadora². Uma boa experiência do candidato reflete os pontos positivos da organização, enquanto uma experiência negativa pode levar os talentos a optarem por desistir dos processos seletivos, ir trabalhar para uma empresa concorrente ou até se tornarem detratores da empresa em questão. Nesse sentido, atentar para que as organizações proporcionem uma excelente experiência do candidato é visto como fundamental para aquelas que buscam de fato realizar boas contratações e se manterem à frente de suas concorrentes no que tange a talentos.

Percebe-se a presença do fator “mudança” na forma como se recruta e seleciona talentos de tecnologia em diferentes estudos como algo relacionado a contratações mais eficientes desse tipo de profissional, o que evidencia que uma reestruturação da forma usual de se contratar é latente para empresas que queiram seguir incorporando profissionais de TI. Continuar com processos seletivos extensos e até certo ponto impessoais, baseados em análises inflexíveis de habilidades dos candidatos, pode ser um dos principais fatores que torna o recrutamento e seleção desse tipo de profissional um grande desafio para as organizações. Por outro lado, poucos estudos mencionam a contratação por indicação como uma possibilidade de atingir maior efetividade no recrutamento e seleção de profissionais de TI, embora seja defendido que ela é sim uma boa ferramenta para processos seletivos em geral.

Todos os trabalhos mencionam limitações. A principal delas diz respeito ao recorte geográfico dos estudos até então realizados. Além disso, há poucos estudos acadêmicos com o foco do presente trabalho, sendo que a maioria do conhecimento publicado sobre o tema vem de outros países e de empresas de consultoria, não do ambiente científico brasileiro. Embora uma das pesquisas tenha utilizado o Brasil como localização, seu foco não era no processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI, mas sim na permanência e saída desses profissionais das

² Backhaus e Tikoo (2004) retomam o que foi dito por Sullivan (2004), que conceitua o termo marca empregadora, do inglês *employer branding*, como uma perspectiva estratégica voltada para a administração da imagem da empresa perante seus colaboradores, potenciais colaboradores e parceiros de negócios, com um enfoque contínuo no longo prazo, ao afirmar que a marca empregadora, alinhada com a cultura da organização, é responsável por atrair os talentos desejados pela empresa, fortalecer sua cultura organizacional e desenvolver, reter e motivar os seus funcionários. Nanjundeswaraswamy, Bharath e Nagesh (2022) exploram as dimensões que o termo abarca, incluindo a cultura organizacional, o envolvimento dos colaboradores, o comprometimento da marca com a comunidade, os benefícios e a remuneração, bem como as oportunidades de desenvolvimento de carreira.

empresas. Isso torna imprecisa a aplicação das conclusões dos estudos focados em recrutamento e seleção ao mercado de tecnologia nacional e, em específico no mercado de tecnologia em constante expansão em Porto Alegre e Região Metropolitana, que, conforme já abordado, possui especificidades.

Nesse sentido, o presente trabalho buscou contribuir para as pesquisas sobre recrutamento e seleção por abordar o contexto dos profissionais de TI, com suas especificidades e particularidades, de Porto Alegre e Região Metropolitana, um polo de tecnologia a nível nacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão abordados, neste capítulo, quais os procedimentos metodológicos utilizados para viabilizar a pesquisa, destacando o tipo de pesquisa, os participantes e quais informações foram coletadas. Posteriormente, será discutida a abordagem para a coleta dessas informações.

A pesquisa foi do tipo qualitativa com caráter exploratório, visto que há uma escassez de conhecimento sistematizado no contexto específico em questão. As seguintes informações foram coletadas: como são realizados os processos de recrutamento e seleção de profissionais de TI em empresas de Porto Alegre e Região Metropolitana, quais os principais desafios do RH e líderes de tecnologia neste processo, como esses talentos percebem os processos de recrutamento e seleção atualmente e quais as expectativas desses candidatos quanto a eles. Os participantes da pesquisa foram selecionados com base em acessibilidade e conveniência.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como propósito oferecer uma perspectiva abrangente acerca de um tema específico. Malhotra (2019), por sua vez, destaca que a relevância da pesquisa exploratória reside na capacidade de empregar os dados para a formulação mais precisa de um problema, na elaboração de hipóteses, na obtenção de informações que direcionem a abordagem ao problema e na definição de prioridades para pesquisas subsequentes. Nesse sentido, por conta da pouca quantidade de estudos sobre o tema em específico, a escolha da pesquisa exploratória no presente trabalho se justifica, de modo a possibilitar assim uma abordagem ampla do tema.

A coleta ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas via vídeo chamada ou chamada de áudio utilizando o *WhatsApp* em dia e horário previamente agendados para acomodar a disponibilidade dos entrevistados. Foram entrevistados de forma aprofundada 16 profissionais, incluindo 8 da área de tecnologia que haviam participado de processos seletivos há pelo menos 3 anos e 8 profissionais que trabalham do lado corporativo do recrutamento e seleção, como *tech recruiters* e líderes de tecnologia. Todos os participantes foram selecionados dentro de Porto Alegre e Região Metropolitana.

As entrevistas aconteceram entre novembro e dezembro de 2023, com aproximadamente 25 minutos de duração. A prospecção dos entrevistados foi feita por meio do *WhatsApp* ou e-mail e principalmente a partir de contatos pessoais. Após

a concordância do potencial entrevistado em participar da pesquisa, foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice A, autorizando a condução e gravação das entrevistas.

As questões abordadas durante as entrevistas estão listadas no Apêndice B, com as questões para *tech recruiters* e/ ou profissionais de RH e líderes de equipes de TI, e Apêndice C, compreendendo as questões para os profissionais de TI. As entrevistas foram estruturadas de forma diferente devido às distintas perspectivas de cada grupo de entrevistados. As interações com líderes de tecnologia e *tech recruiters* aconteceram antes das entrevistas com os profissionais de TI, permitindo assim que informações relevantes fossem exploradas nas entrevistas subsequentes, com base nos dados obtidos nas conversas iniciais. Além disso, foi feito um pré-teste de cada roteiro com ao menos 2 entrevistados por roteiro, a fim de que se avaliasse se havia entendimento das perguntas por parte dos entrevistados e se alguma coisa deveria ser modificada.

A organização das informações se deu por meio da transcrição das entrevistas realizadas e da categorização dos dados obtidos, com o objetivo final de entender como são conduzidos os processos de recrutamento e seleção nas empresas e qual a percepção dos profissionais de TI sobre eles. A análise das entrevistas foi executada por meio da análise de conteúdo, que compreende três fases: pré-análise, exploração dos materiais e tratamento dos resultados (inferência e interpretação) (Câmara, 2013).

As categorias ou temas que emergiram dos dados coletados foram estruturados de forma a atender aos objetivos específicos do estudo, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Temas a serem abordados na apresentação e análise dos resultados

Categorias apresentadas	Descrição
Perfil dos entrevistados	Informações sobre o perfil dos profissionais entrevistados.
Impressões dos profissionais de RH e líderes de TI	Percepções deste perfil sobre como acontecem os processos de recrutamento e seleção em empresas de TI, como são desenvolvidos os processos e programas de indicação nas empresas investigadas, atuação do RH e das lideranças de TI nos processos de contratação, e principais desafios enfrentados pelo RH e

	líderes de tecnologia no processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI.
Impressões dos profissionais de TI	Percepções deste perfil sobre processos de recrutamento e seleção em empresas de TI, fatores motivadores para aplicação em oportunidades de trabalho, expectativas com processos seletivos, e o fator experiência do candidato.
Recrutamento e seleção de profissionais de TI: proposição de um modelo ideal	Apresentação de fluxograma e descrição do processo de recrutamento e seleção ideal para profissionais de tecnologia com base nas análises realizadas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são introduzidos os perfis dos entrevistados e, em seguida, os resultados das entrevistas qualitativas realizadas com os 16 profissionais são detalhadamente explicitados e analisados. Além disso, buscou-se estabelecer conexões entre esses resultados e o referencial teórico do estudo, permitindo que os conceitos apresentados pelos autores pudessem validar ou contradizer os dados coletados.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os quadros 1 e 2 apresentam as informações sobre o perfil dos profissionais entrevistados. Para os profissionais de Recursos Humanos e líderes de TI, foram listados os cargos e tipos de empresa. Para os profissionais de TI, foram citados os cargos, gênero e há quanto tempo participou de processos seletivos.

Quadro 2 – Apresentação dos profissionais de RH e líderes de TI entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tipo de empresa
Entrevistado 01	Líder de Recrutamento e Seleção	Empresa de Tecnologia
Entrevistado 02	<i>Tech Recruiter</i>	Empresa de Tecnologia
Entrevistado 03	<i>Tech Recruiter</i>	Empresa de Tecnologia
Entrevistado 04	<i>Tech Recruiter</i>	Empresa de Tecnologia
Entrevistado 05	<i>Tech Recruiter</i>	Empresa de Tecnologia
Entrevistado 06	<i>Tech Recruiter</i>	Empresa de Tecnologia
Entrevistado 07	Diretor de TI	Empresa de Tecnologia
Entrevistado 08	Gerente de TI	Empresa de Tecnologia

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Quadro 3 – Apresentação dos profissionais de TI entrevistados

Entrevistado	Cargo	Gênero	Há quanto participou de processo seletivo
Entrevistado 01	Desenvolvedor de Software	Feminino	02 anos
Entrevistado 02	Desenvolvedor de Software	Masculino	04 meses
Entrevistado 03	Desenvolvedor de Software	Masculino	03 anos
Entrevistado 04	Engenheiro de Suporte de Soluções	Masculino	02 anos
Entrevistado 05	Estagiário de Desenvolvimento de Software	Masculino	06 meses
Entrevistado 06	Desenvolvedor de Software	Feminino	05 meses
Entrevistado 07	Cientista de Dados	Feminino	02 anos
Entrevistado 08	Desenvolvedor de Software	Masculino	06 meses

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5.2 IMPRESSÕES DOS PROFISSIONAIS DE RH E LÍDERES DE TI

De início, são apresentadas as análises referentes às entrevistas realizadas com profissionais de RH e líderes de TI. São enfatizadas as percepções desses profissionais em relação a como acontecem os processos seletivos nas empresas que atuam, como são desenvolvidos os processos e programas de indicação, qual o papel do líder de TI e do RH no recrutamento e seleção de pessoal e, por fim, quais são os principais desafios enfrentados ao se contratar profissionais de TI.

5.2.1 Como acontecem os processos de recrutamento e seleção em empresas de TI

Em termos de etapas dos processos de recrutamento e seleção, a maioria deles começa com a abertura de uma vaga, que inicia com o reconhecimento da necessidade de mais um recurso por parte do time, aprovação do orçamento necessário para adição de um novo funcionário à organização, posterior comunicação ao setor de RH e criação da posição nos sistemas internos de gestão. Esse primeiro

processo leva em torno de 20 a 30 dias para ser concluído e ocorre sem uma frequência estabelecida, mas conforme demanda da empresa.

Após a abertura da vaga, iniciam-se os demais procedimentos de recrutamento e seleção, que compreendem uma análise do currículo, seguida por entrevistas comportamentais geralmente conduzidas pelo RH e entrevistas técnicas conduzidas por líderes e times de TI. Alguns processos seletivos incluem desafios técnicos ou testes específicos para avaliar habilidades práticas dos candidatos. Ao longo do processo, os candidatos recebem feedbacks, tanto positivos quanto negativos, em diferentes etapas, conforme vão avançando ou sendo descartados da seleção.

Algumas empresas adotam uma abordagem proativa na identificação de talentos na área de tecnologia, incorporando práticas de recrutamento ativo em plataformas como o *LinkedIn*. Em organizações menos reconhecidas no mercado, a busca proativa torna-se crucial devido à reduzida quantidade de candidaturas voluntárias. O número de etapas nos processos seletivos varia de empresa para empresa, conforme suas realidades, mas é comum encontrar entrevistas com recrutadores, gestores e membros da equipe técnica.

As respostas em geral apontam que, embora haja aspectos comuns entre as empresas ao recrutarem e selecionarem talentos de tecnologia, como entrevista comportamental e entrevista técnica, há certa diversidade de abordagens no recrutamento e seleção de profissionais de TI, demonstrando que as empresas adaptam seus processos de acordo com características e necessidades específicas de cada organização, com algumas adotando um número maior de etapas que outras e introduzindo testes técnicos e abordagens proativas aos candidatos. Isso vai de encontro ao explícito por Hamilton e Davison (2018) ao defenderem que os processos de contratação de trabalhadores excepcionais em conhecimento devem se adaptar ao ambiente de negócios atual.

Foi identificado que a movimentação do mercado de TI, que está aquecido devido ao fato de que “o mercado demanda bastante profissionais dessa área” (Entrevistado 01), levou as empresas a repensarem suas estratégias de atração de talentos. Em comparação há alguns anos, os entrevistados demonstraram que percebem uma tendência de buscar maior eficiência nos processos de recrutamento e seleção, incluindo a otimização da abordagem em entrevistas e testes técnicos, com a redução na complexidade dos desafios técnicos, simplificando as descrições e tornando o processo mais acessível, a exemplo do que ilustrou o entrevistado 02:

Um feedback que a gente recebeu muito esse ano era sobre o teste técnico. Tiveram candidatos que, inclusive, cobraram, por exemplo, para que a gente pagasse as horas que ele ia desenvolver aquele teste técnico. Aí a gente adaptou e hoje a gente oferece para os profissionais mais uma entrevista técnica ao invés do teste para ser feito fora da entrevista. (Entrevistado 02).

Há uma observação de que os gerentes têm desempenhado um papel mais ativo na atração de candidatos, intensificando o contato via *LinkedIn* e participando ativamente das entrevistas.

Os líderes que vão entrevistar precisam estar engajados e alinhados com o recrutador, sendo acessíveis aos candidatos, vendendo a empresa durante as entrevistas e fornecendo informações claras sobre oportunidades de desenvolvimento, para que o candidato sinta mais vontade ainda de entrar na empresa. (Entrevistado 04).

Em algumas empresas, há uma personalização das etapas do processo seletivo, permitindo flexibilidade para ajustar a abordagem de acordo com as necessidades específicas da vaga.

Esses resultados se opõem ao que Ly-Le (2022) afirma: as empresas de tecnologia investigadas estão se mostrando mais abertas a substituírem abordagens tradicionais de recrutamento e seleção para acompanhar as movimentações do mercado. Etapas mais curtas, testes menos complexos e novos agentes incorporados à contratação são exemplos de algumas das modificações empregadas nas empresas analisadas.

De modo similar às conclusões dos estudos desenvolvidos pela *McKinsey & Company* (2023) sobre as empresas transitarem de uma abordagem baseada em funções para uma abordagem centrada em habilidades e competências ao tentar preencher funções críticas de tecnologia, todos os entrevistados destacam a flexibilidade em relação aos requisitos das vagas, reconhecendo que podem dispensar alguns critérios se o candidato possuir outras habilidades relevantes. Nesse sentido, a consideração do potencial do candidato foi destacada na maioria das entrevistas como fundamental ao se tomar uma decisão de contratação: em casos em que os candidatos não atendem a todos os critérios, as empresas elaboram planos de desenvolvimento para trabalhar nas áreas que precisam ser fortalecidas.

No que concerne a processos seletivos internos, há uma percepção comum de que profissionais contratados internamente possuem a vantagem de já conhecerem a cultura da empresa, estando alinhados com estratégias, produtos e times. Isso pode facilitar a adaptação e minimizar a necessidade de ajustes culturais, alinhado ao que

foi apresentado por Marras (2005). O contexto organizacional, como o tamanho da empresa, influencia a abordagem de contratação interna, que pode variar de promoções internas em empresas menores até a busca por habilidades específicas em empresas maiores.

A seguir, é apresentado um quadro com os principais resultados encontrados em relação à percepção dos profissionais de RH e líderes de TI sobre como acontecem os processos de recrutamento e seleção em empresas de tecnologia:

Quadro 4 – Apresentação dos principais resultados e descrição (5.2.1)

Principais resultados	Descrição
Etapas do processo de recrutamento e seleção	Aprovação e criação da vaga, análise de currículo, entrevistas comportamentais (RH) e técnicas (TI) em geral, podendo incluir desafios técnicos e testes dependendo da empresa.
Recrutamento ativo	Práticas proativas para encontrar candidatos estão sendo incorporadas, como busca ativa no <i>LinkedIn</i> , especialmente em organizações menos reconhecidas.
Variação nas etapas e adaptação dos processos	Diversidade de abordagens: empresas adaptam seus processos de acordo com características e necessidades específicas de cada organização, adotando diferentes números de etapas e testes técnicos.
Busca por eficiência	Tendência de buscar maior eficiência nos processos de recrutamento e seleção, otimizando abordagens em entrevistas, priorizando testes menos complexos e tendo menos agentes fazendo parte da contratação.
Participação dos gerentes	Gerentes com papel mais ativo na atração de candidatos, intensificando contato via <i>LinkedIn</i> e influenciando em uma experiência do candidato positiva em entrevistas.
Flexibilidade nos requisitos	Empresas se mostraram flexíveis em relação aos requisitos das vagas, considerando o potencial do candidato como fundamental.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5.2.2 Principais desafios enfrentados pelo RH e líderes de tecnologia no processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI

De acordo com os entrevistados, de forma unânime, o principal desafio enfrentado ao se contratar profissionais de TI é a dificuldade em encontrar perfis adequados, principalmente em relação à senioridade e remuneração, tendo como panorama o cenário competitivo do mercado atualmente, sendo que a oferta de salários em dólar e euro por empresas estrangeiras torna a competição ainda mais intensa. Para empresas em que o inglês é um requisito básico, encontrar profissionais com tal habilidade, somada às demais demandadas da posição também é um desafio.

O engajamento dos profissionais foi enfatizado, especialmente quando a empresa, nesses casos geralmente de pequeno porte ou startups, não apresenta um salário e perspectivas de carreira tão competitivas se comparadas a outras grandes empresas. Sob tais condições, o propósito da empresa e o trabalho ativo do recrutador em oferecer uma boa experiência no recrutamento e seleção tornam-se cruciais para reter talentos no próprio processo seletivo. Alguns entrevistados mencionaram a importância de ter um diferencial competitivo para atrair os melhores candidatos, que envolve oferecer benefícios e salários atraentes e boas perspectivas de carreira. Além disso, foi mencionado que fazer profissionais de TI aderirem a modelos de trabalho com maior predominância de atividades presenciais é desafiador ao se promover vagas com esse tipo de demanda. Dentre os entrevistados, vale destacar a seguinte menção do entrevistado 07 sobre os principais desafios enfrentados:

Alguns desafios significativos que eu vivencio incluem lidar com candidatos com habilidades de inglês intermediário, a transição para o modelo híbrido de trabalho, a necessidade de superar o desconhecimento sobre a empresa por parte dos candidatos, a busca por profissionais com profundo conhecimento em diversas áreas de tecnologia e a observação de que alguns candidatos priorizam status (senior/chief/lead) em detrimento de oportunidades que propiciem crescimento profissional. (Entrevistado 07).

5.2.3 Como são desenvolvidos os processos e programas de indicação

Corroborando os estudos de Burks *et al.* (2013) sobre contratações por indicação, todos os entrevistados concordaram que programas de indicação são ferramentas eficazes no recrutamento e seleção de profissionais de TI. Os comentários dos entrevistados 1 e 7 exemplificam os principais benefícios levantados

pelos entrevistados em geral, que acreditam que processos de indicação aceleram o processo de contratação, otimizam o tempo do recrutador na busca por candidatos do mercado e são uma boa ferramenta para promoção da imagem da empresa:

Temos processo de indicação sim, ele é superimportante para trazeremos pessoas do mercado. Eu diria que desde cargos juniores até cargos seniores, ele faz bastante diferença. Acredito que pelo alto valor que é pago pelas indicações os funcionários se comprometem a indicar pessoas boas, para que consigam receber o bônus pela contratação. Ele é bem forte há um bom tempo, acho isso um diferencial bem importante. (Entrevistado 01).

O processo é ótimo, uma vez que a indicação já é muitas vezes de alguém que ela conhece. Aumenta a rede de candidatos e também ajuda a promover a empresa, uma vez que, se alguém está indicando, acaba também falando bem da empresa. É uma forma muito boa de crescer a empresa organicamente e com bons profissionais. (Entrevistado 07).

No que tange a como são estruturados esses programas, a maioria das empresas adota bonificações financeiras oferecidas aos funcionários por indicações bem-sucedidas. Essas bonificações variam em algumas empresas conforme o nível de qualificação do indicado, sendo mais elevadas para indicações de profissionais com maior experiência ou com alguma habilidade difícil de encontrar no mercado. No âmbito do processo seletivo, todas as empresas incluem os indicados em todas as etapas, desde entrevistas até avaliações específicas, assegurando uma seleção igualitária a todos que se inscreveram nas vagas.

5.2.4 Atuação do RH e das lideranças de TI nos processos de contratação

Em diversas empresas, destaca-se a importância de os líderes estarem disponíveis e serem também responsáveis pelo processo de contratação, participando ativamente nas entrevistas e tomando decisões rápidas quando necessário. Os líderes devem garantir que a cultura da empresa seja visível aos candidatos, agindo como embaixadores da marca empregadora ao conversarem com pessoas de fora da empresa. Eles também devem colaborar com o RH, respondendo rapidamente aos recrutadores, transmitindo claramente o perfil desejado e compartilhando informações relevantes para agilizar o processo. Foi unânime a percepção de que a avaliação técnica dos candidatos é função dos líderes e times de TI, sendo eles os responsáveis nos processos seletivos por garantir que haja nos candidatos aderência a tecnologias, experiências em frameworks e linguagens de programação demandadas para as vagas.

Alguns entrevistados mencionaram que os líderes também podem ser responsáveis por se comunicar com candidatos via *LinkedIn*, facilitando o engajamento devido ao perfil dos desenvolvedores, de acordo com o que disse o entrevistado 08: “...os candidatos costumam ser mais abertos a abordagens de pessoas de desenvolvimento. A comunicação costuma ser mais fácil”.

Já quando observado o papel do profissional de RH no recrutamento e seleção de profissionais de TI, em diversas entrevistas destaca-se a função de facilitador do processo, intervindo quando necessário, removendo gargalos da comunicação entre gestores e candidatos e tendo uma visão sistêmica para alinhar critérios e garantir uma contratação correta. Há ênfase na necessidade de os recrutadores não apenas conhecerem as tecnologias, mas também possuírem habilidades de negociação e comunicação eficientes — eles devem ser capazes de se posicionar no mercado, negociar, e comunicar-se eficientemente por meio de dados.

Vários entrevistados destacaram a importância de os recrutadores realizarem a captação ativa de candidatos qualificados, criarem estratégias de atração para tornar a empresa visível e atrativa no mercado de talentos em tecnologia. Foi mencionado também que é papel do RH ajudar a lidar com a burocracia do processo seletivo, além de fazer uma melhor avaliação dos pontos comportamentais, questões de avaliação de carreira e jornada de cada candidato. Em geral, foi enfatizado o papel multifuncional do profissional de RH nos processos seletivos, por ser ele a pessoa que tem a visão do negócio e do candidato ao mesmo tempo, explicitado de forma bastante clara pelo entrevistado 01:

Eu acho que o profissional precisa realmente entender o negócio, compreender a dinâmica de um time de tecnologia, e não apenas isso, mas também posicionar-se perante as figuras de poder, que são os gerentes. Em relação ao trabalho posicional com os candidatos, o recrutador precisa ser capaz de se colocar na posição do candidato naquela mesa; ele também precisa saber desempenhar diferentes papéis, às vezes até mediador em discussões que podem ser mais difíceis. Essa pessoa deve ser alguém que não apenas conhece as tecnologias, mas que também sabe negociar e se posicionar, porque é necessário se posicionar no mercado o tempo todo. Um gerente não precisa saber do mercado, talvez ele conheça o mercado de produtos, mas não o mercado de candidatos. Mesmo que trabalhem muito bem juntos, não são necessariamente os mesmos requisitos que um produto ou venda de produtos. Cliente e candidato são diferentes, então o papel do recrutador é deixar isso muito claro, especialmente quando se trata de profissionais de tecnologia, gerentes e desenvolvedores. (Entrevistado 01).

Também foi destacado em algumas entrevistas que, embora líderes e profissionais de RH tenham responsabilidades bastante próprias e definidas dentro de

um processo de recrutamento e seleção, a atuação de ambos não deixa de se complementar em momento algum. O excerto abaixo, do entrevistado 06, destaca tal complementaridade, que gera maior assertividade na seleção do candidato ideal:

Hoje as atuações do RH e dos líderes são atuações diferentes, mas que se complementam. O líder técnico tem muito mais olhar técnico mesmo ali para avaliar aquela pessoa. Então hoje falando de tecnologias, quanto é aderente, falando de experiências em questões de frameworks, linguagem de programação, etc., experiências em cloud, em nuvem. Então ele vê muita arquitetura das coisas enquanto o RH foca mais na seleção de soft skills. Então como eu falei, são olhares diferentes, mas que se complementam, e quanto mais bem avaliado for aquele profissional, maior a gente tem assertividade em relação ao perfil. (Entrevistado 06).

Abaixo, no quadro-resumo, são destacadas as principais atribuições do RH e das lideranças de TI nos processos de contratação, de acordo com suas percepções:

Quadro 5 – Apresentação dos agentes do processo e sua atuação (5.2.4)

Agente do processo	Atuação/ competências
Profissional de RH	Avaliação de pontos comportamentais e de carreira.
	Remoção de gargalos de comunicação entre empresa e candidato e entre líderes de TI e RH.
	Visão sistêmica para alinhar critérios da contratação.
	Habilidades de negociação e comunicação.
	Criação de estratégias de contratação e captação ativa de candidatos qualificados.
	Apoio com burocracia do processo seletivo.
	Facilitação e intervenção quando necessário.
	Empatia e sensibilidade para entender o candidato.
Líder de TI	Compreensão do mercado de candidatos e da dinâmica de um time de tecnologia.
	Avaliação técnica dos candidatos.
	Participação ativa nas entrevistas, atuando como embaixadores da marca empregadora.
	Colaboração com o RH, transmitindo o perfil desejado e respondendo rapidamente ao solicitado.
	Envolvimento na comunicação com candidatos via LinkedIn para facilitar o engajamento.
Garantia da complementaridade entre olhar técnico e comportamental na seleção dos candidatos.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5.3 IMPRESSÕES DOS PROFISSIONAIS DE TI

Neste capítulo, o foco é apresentar a análise dos resultados das oito entrevistas conduzidas com profissionais de TI. São abordadas suas percepções sobre processos seletivos para profissionais do ramo, fatores motivadores para aplicação em oportunidades de trabalho e suas expectativas com processos de recrutamento e seleção no ramo da tecnologia.

5.3.1 Percepções sobre processos de recrutamento e seleção em empresas de TI

Há uma percepção comum de que os processos seletivos de TI variam bastante entre as empresas, nas quais algumas são mais organizadas e estruturadas, enquanto outras são vistas como mais amadoras na condução das etapas. Existe a percepção de uma procura intensa por profissionais jovens, muitas vezes ainda em universidades, buscando alunos em final de cursos de tecnologia que demonstrem interesse em ingressar no mercado de trabalho.

Alguns entrevistados citaram uma percepção de que há muitas vagas para trabalho remoto, e alguns candidatos observam que os processos seletivos para vagas remotas em outros países são mais simplificados em comparação a processos no Brasil, sem tantos testes técnicos e longas etapas de entrevistas. Algumas opiniões apontam para o impacto negativo de certas plataformas para gestão dos processos de recrutamento e seleção que acabam sendo utilizadas por algumas empresas, que acabam atrapalhando ao não fornecer feedback claro, adicionar muitos testes e etapas ao processo seletivo, ao invés de atuar como um facilitador.

O fator que mais apareceu nas respostas foi a importância dada pelos candidatos ao feedback no processo seletivo. Candidatos apreciam quando recebem informações detalhadas sobre o desempenho em testes técnicos e entrevistas, principalmente quando não selecionados para as vagas, uma vez que permite que compreendam as áreas que podem melhorar, conforme exemplificado pelo entrevistado 08:

Eu acho que no meu caso mais importante é ter algum tipo de feedback, que seja um pouco além do “não”. No meu caso, esses são os melhores casos, em que eu senti que aprendi alguma coisa, que veio alguma justificativa. Quando tem algum teste técnico, ter uma opinião de quem revisou o teste,

para ver o que olhou, o que poderia melhorar e porquê da eliminação do processo. (Entrevistado 08).

A transparência e honestidade por parte das empresas durante o processo seletivo são elementos valorizados pela maioria dos entrevistados. Candidatos apreciam entrevistas que são claras sobre as expectativas da empresa, suas características e o papel a ser desempenhado.

Acho que o mais importante é transparência e feedback. Com isso dá pra entender porque eu não fui selecionado, eu gostaria de saber o porquê, onde deu errado, qual o empecilho, que aí dessa maneira eu consigo me desenvolver para esta vaga no futuro. Quando a gente fica no escuro num processo seletivo é extremamente agonizante. (Entrevistado 04).

Mais de uma vez foi destacado também que o time de RH deve fornecer instruções claras sobre o que será solicitado em cada etapa do processo seletivo, uma vez que contribui para uma compreensão mais clara das expectativas por parte dos candidatos.

Outros fatores levantados ao se elencar experiências positivas em processos de recrutamento e seleção por grande parte dos entrevistados foram rapidez e eficiência do processo seletivo, desde a inscrição até a oferta de emprego, além de avaliações das habilidades de maneira coerente com as exigências reais do cargo, que inclui entrevistas técnicas alinhadas com o dia a dia do trabalho.

Indo de encontro ao explorado na publicação da *McKinsey & Company* (2022) de que as empresas devem introduzir pessoas ligadas à área de tecnologia nas interações com os candidatos e desenvolver métodos de entrevistas e avaliações que levem a uma rápida decisão sobre a contratação, candidatos apreciam entrevistadores que fornecem apoio durante os desafios técnicos, auxiliando na resolução de problemas e promovendo um ambiente colaborativo, assim como exemplificado pelo entrevistado 03:

Tive a parte de desafio técnico, que eu achei que foi muito bem conduzida pelos entrevistadores porque sabiam bastante da área e eles não deixavam o desafio difícil de propósito e ajudavam a pensar de uma maneira correta, o que eu entendo que seja o papel de um líder, ajudar as pessoas a pensar da maneira correta. [...] Acho que foi um processo bem positivo, destaco nesse desafio técnico de quadro branco a proatividade dos gestores na condução pra ajudar a desbloquear o pensamento do candidato de fato. (Entrevistado 03).

No que diz respeito às experiências negativas que os entrevistados tiveram, foi unânime reclamações sobre processos seletivos excessivamente longos e

burocráticos, com testes longos e desconexos das necessidades práticas do trabalho, dinâmicas em grupo, várias entrevistas técnicas, entrevistas com RH e líderes, que tornam o processo maçante. Somado a isso, a falta de feedback também figura unanimemente entre os fatores predominantes em experiências negativas.

A seguir, é apresentado um quadro com os principais resultados encontrados no que tange às percepções dos profissionais de TI sobre processos de recrutamento e seleção em empresas de tecnologia:

Quadro 6 – Apresentação dos principais resultados e descrição (5.3.1)

Principais resultados	Descrição
Variação nos processos seletivos	Diferenças entre empresas, algumas mais organizadas e estruturadas, outras mais amadoras.
Valorização do feedback	Grande valorização de feedback detalhado sobre desempenho em testes técnicos e entrevistas.
Valorização de transparência e honestidade	Valorização de entrevistas com claro alinhamento de expectativas, características da empresa e papel a ser desempenhado, com RH fornecendo instruções claras sobre cada etapa da seleção.
Rapidez e eficiência	Valorização de processos seletivos ágeis, desde inscrição até oferta de emprego.
Envolvimento de profissionais de TI nas entrevistas	Preferência por entrevistadores que fornecem apoio durante desafios técnicos, auxiliando na resolução e promovendo ambiente colaborativo.
Rejeição a testes técnicos	Reclamações sobre processos seletivos muito burocráticos, com testes técnicos longos e desconexos da realidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5.3.2 Fatores motivadores para aplicação em oportunidades de trabalho

Ao se analisar o que motiva os profissionais de TI a aplicarem em oportunidades de trabalho, a reputação da empresa, o salário competitivo, a cultura organizacional, o modelo de trabalho, a simplicidade do processo seletivo e a oportunidade de aprendizado são fatores comuns. Isso se alinha a publicação da

Harvard Business Review (2022) que afirma que os talentos buscam um ambiente de trabalho que ofereça uma cultura organizacional de suporte, que inclui oportunidades de crescimento e desenvolvimento de habilidades, flexibilidade, reconhecimento e incentivo à diversidade e inclusão.

Todos os entrevistados demonstraram buscar por empresas bem conceituadas no mercado, com boas avaliações e relatos positivos de pessoas que já trabalharam lá ao se registrarem em oportunidades em aberto. “Acredito que seja reputação da empresa, ver relato de pessoas que trabalham lá, reputação da empresa no mercado, acho que é um fator grande.” (Entrevistado 03). Isso evidencia que as empresas devem se atentar a criar uma marca empregadora forte, para que haja um interesse voluntário dos candidatos em trabalhar nelas, o que, conseqüentemente, torna mais ágil o processo de recrutamento, que passa a ser menos ativo por parte do RH já que os candidatos buscam a empresa por conta própria, alinhado ao que a pesquisa publicada na *Harvard Business Review* (2022) e conduzida pela *Bain & Company* concluiu: a empresa precisa deixar clara sua proposta de valor não somente aos clientes, mas também aos empregados e recém-contratados, sendo isso um fator-chave que proporciona uma vantagem na contratação.

Harvard Business Review (2022) e Steil *et al.* (2022) destacaram que oportunidades de crescimento e desenvolvimento de habilidades estão entre os fatores valorizados pelos profissionais de TI ao entrarem e se manterem em uma organização, sendo isso corroborado nas respostas dos entrevistados. A oportunidade de aprender e crescer profissionalmente é mencionada como um fator motivador para mudanças de emprego, especialmente quando a vaga oferece a chance de trabalhar com tecnologias desejadas e aprender com profissionais experientes, como dito pelo entrevistado 02, “Quando tem uma vaga com tecnologia que eu quero aprender, me motiva a aplicar, porque sei que vou aprender com gente que já tem experiência com isso”.

Em geral, todos os entrevistados afirmam que, mesmo não estando ativamente procurando emprego, eles avaliariam a oportunidade caso tivessem sido indicados por conhecidos, demonstrando uma postura aberta à possibilidade de mudança. Todos destacam a importância de fatores como salário, benefícios, ambiente de trabalho, cultura da empresa e oportunidades de crescimento na decisão de aceitar ou não a indicação, o que deixa claro que somente o fato de serem indicados não é fator determinante para um profissional de TI considerar participar de outro processo

seletivo. Além disso, a conversa com conhecidos é considerada uma fonte valiosa de informações sobre a empresa e o ambiente de trabalho. Tal análise vai de encontro aos estudos de Burks *et al.* (2013) sobre contratações por indicação, provando que essa ferramenta deve sim ser considerada como aliada na contratação mais eficiente de profissionais de TI.

5.3.3 Expectativas com processos seletivos

Quando perguntados sobre suas expectativas com processos de recrutamento e seleção, os entrevistados, em sua maioria, destacaram a transparência como um ponto crucial. Os candidatos esperam que a empresa forneça informações claras sobre o andamento do processo seletivo, prazos e feedbacks, tanto positivos quanto negativos, sendo que a necessidade de feedback é mencionada repetidamente.

Profissionais de TI esperam que a empresa seja ágil no processo seletivo, evitando longos períodos de pausa entre as etapas, e mantenha uma comunicação eficiente, incluindo respostas rápidas e informações claras, cumprindo os prazos estabelecidos em promessas de prazos realistas. Também, os candidatos esperam que o RH esteja disponível para tirar dúvidas, oferecer apoio e ser uma fonte confiável de informações.

Espero que o recrutador estabeleça prazos reais para o processo, sem prometer respostas em uma semana e demorar mais que isso. Também espero instruções claras e abertura para resposta de dúvidas, e também feedback negativo, porque tem vagas que eu apliquei há anos atrás e nunca tive retorno, e isso até me desestimula a participar de um processo da empresa novamente. (Entrevistado 01).

Um dos entrevistados mencionou que gostaria de algo padronizado nos processos seletivos, em termos de comunicação.

Acho que vale algo mais padronizado, no sentido de o candidato enviar o currículo e já receber uma mensagem de que receberam o currículo e vão avaliar e entrar em contato nos próximos dias, que acho que é bom pro candidato ficar mais confortável de que receberam o que mandou." (Entrevistado 02).

Por fim, muitos dos entrevistados expressam preferência por processos de candidatura simplificados, sem a necessidade de preencher várias plataformas ou realizar muitos testes no início do processo.

O quadro-resumo a seguir sintetiza as principais expectativas dos profissionais de tecnologia com processos seletivos na área:

Quadro 7 – Apresentação das principais expectativas dos candidatos (5.3.3)

Principais expectativas	Descrição
Transparência	Expectativa de informações claras sobre o processo seletivo, etapas, prazos e modelo de trabalho.
Agilidade e comunicação eficiente	Esperança de processos ágeis, evitando longas pausas, e comunicação eficiente, com respostas rápidas e informações claras.
Disponibilidade do RH para dúvidas e apoio	RH deve estar disponível para tirar dúvidas, oferecer apoio e ser uma fonte confiável de informações.
Feedback	Forte necessidade de feedback ao longo de todo o processo.
Candidatura simplificada	Preferência por processos de candidatura simplificados, sem muitos formulários ou testes no início do processo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5.3.4 Experiência do candidato

O resultado das pesquisas vai de encontro ao que Miles e McCamey (2018) concluíram: uma boa experiência do candidato contribui para a marca empregadora e melhora a capacidade da organização de atrair os melhores talentos de maneira eficiente. Todos os respondentes manifestaram que a experiência do candidato durante o processo seletivo é considerada vital para a tomada de decisão sobre aceitar ou recusar uma proposta de trabalho. O modo como a empresa conduz as entrevistas, a atmosfera percebida e a transparência durante o processo são fatores críticos que influenciam a percepção geral do candidato sobre a empresa.

Grande parte dos entrevistados revelou que vê a forma como os candidatos são tratados durante o processo seletivo como um reflexo da cultura da empresa e que isso determina se vão seguir ou não na seleção. As falas a seguir, dos entrevistados 04 e 01, sintetizam as percepções da maioria dos entrevistados sobre isso:

Eu desistiria de um processo seletivo se eu achasse que a visão que eu tenho da empresa não é positiva, é um fator extremamente relevante. No processo seletivo é onde a gente consegue perceber isso, porque ao mesmo tempo que a empresa está nos avaliando, a gente também está avaliando a empresa pelas interações que temos com ela. (Entrevistado 04).

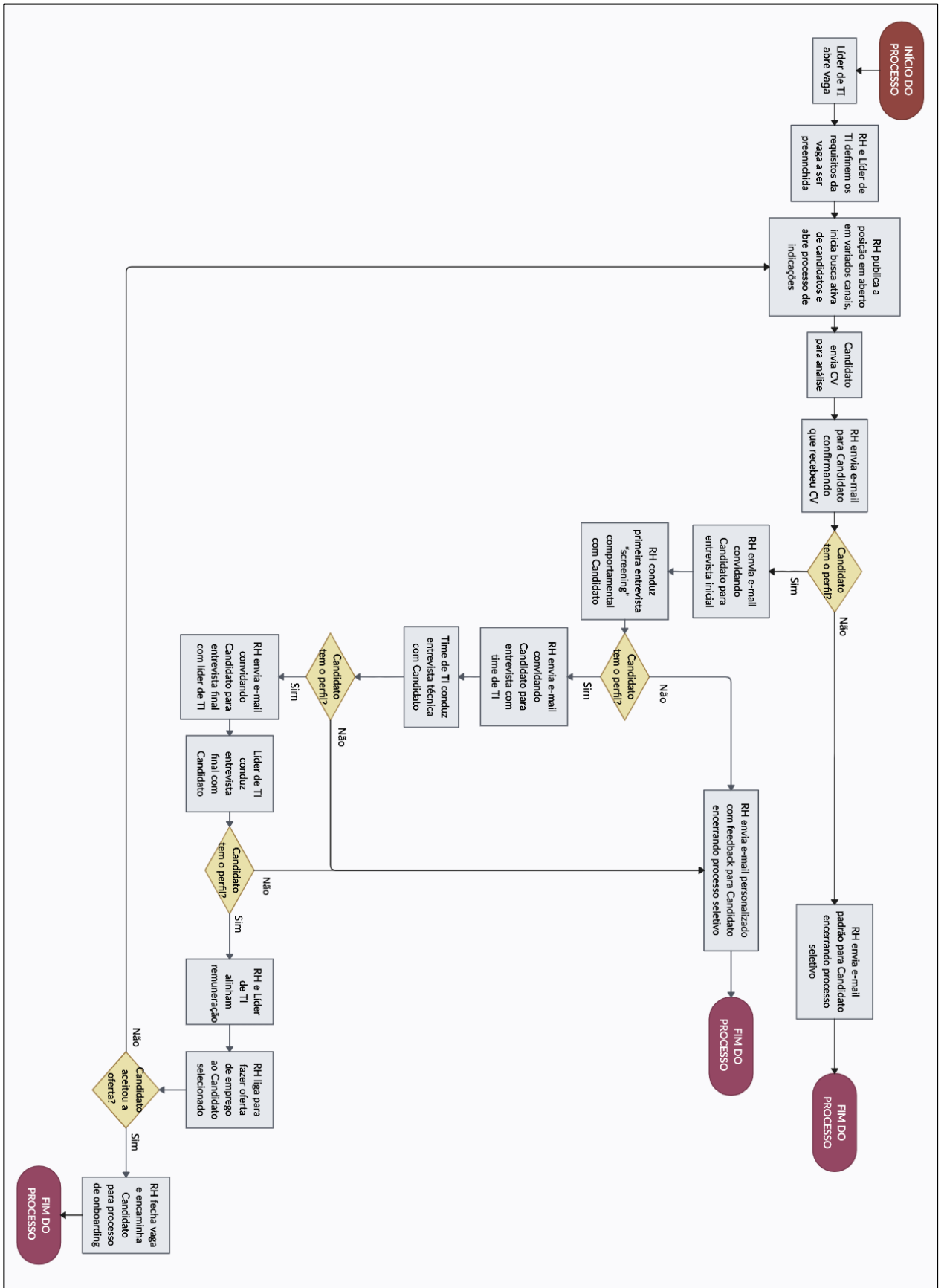
Acho que a entrevista já é uma boa prévia do que acontece dentro da empresa, então, se não me sinto bem durante o processo, existe uma grande chance de não me sentir bem na empresa. (Entrevistado 01).

5.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DE TI: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO IDEAL

Com base na análise dos resultados das pesquisas qualitativas conduzidas com os profissionais de TI e profissionais de RH e líderes de TI, é possível desenhar um modelo de recrutamento e seleção de profissionais de TI em geral que atenda às expectativas das empresas para uma rápida contratação e também atenda às expectativas dos candidatos que buscam uma boa experiência no processo seletivo, tendo em vista a importância que tal fator desempenha para uma rápida e efetiva contratação. Nesse sentido, na figura 1, é apresentada a proposição de um modelo ideal de processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI. Por meio do fluxograma, todas as etapas do processo ficam evidenciadas, além dos agentes responsáveis por cada uma delas.

O processo inicia com a abertura da vaga, alinhamento entre RH e líder de TI sobre perfil a ser contratado, além da publicação da oportunidade em aberto por parte do RH. Nesta etapa, somado à divulgação da vaga, é papel do RH iniciar uma busca ativa dos candidatos, mapeando perfis interessantes e engajando-os proativamente via *LinkedIn*. É recomendado que os líderes de TI participem desse engajamento dos candidatos, enviando também mensagens e promovendo a posição, uma vez que, conforme evidenciado nas análises, profissionais de TI costumam ser mais abertos a abordagens de pessoas que trabalham em times de desenvolvimento de software. Além disso, é nesta etapa que o RH passa a receber indicações de potenciais candidatos conhecidos de funcionários da empresa, já que foi comprovado que essa é de fato uma boa ferramenta para se implementar em processos de recrutamento e seleção.

Figura 1 – Proposição de um processo de recrutamento e seleção ideal



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A partir do momento em que o candidato se inscreve na vaga – vale destacar que esse registro deve ser o menos burocrático e demorado possível –, e o RH recebe currículo de algum candidato, propõe-se o envio de uma mensagem confirmando o recebimento e informando que próximos passos serão comunicados em breve, tendo em vista que a comunicação constante sobre o processo seletivo é algo valorizado pelos profissionais de TI. Após isso, o RH procede à análise do currículo e nova atualização é enviada ao candidato: em caso de não aderência ao perfil buscado, um e-mail padrão encerrando o processo seletivo; em caso de aderência, e-mail convidando o candidato para uma entrevista inicial com o RH.

Em seguida, o RH conduz a entrevista inicial com foco em promover a oportunidade de trabalho e fazer avaliação comportamental e de habilidades básicas para a posição em aberto. Em caso de aprovação nesta primeira etapa, o candidato é informado sobre a próxima entrevista, com time de TI. Caso não haja aprovação na entrevista inicial com o RH, o candidato é comunicado quanto ao encerramento do processo seletivo, com um feedback personalizado sobre seu desempenho até então. Vale destacar que, a fim de contribuir para uma positiva experiência do candidato, todas as comunicações feitas entre empresa e candidato, incluindo agendamento de entrevistas e feedbacks, devem ser conduzidas pelos profissionais de RH, em razão das competências inerentes a esse grupo e destacadas previamente, que incluem habilidades de comunicação, empatia, intervenção e sistematização das relações empresa-candidato.

O time de TI, por sua vez, conduz a entrevista técnica com o candidato e, em caso de aprovação, o RH comunica o candidato sobre a próxima etapa do processo. Em situação de não aprovação, o candidato é informado que o processo seletivo está se encerrando, juntamente com um feedback personalizado sobre seu desempenho até tal etapa. É importante ressaltar que o envolvimento de profissionais de TI nas entrevistas é crucial para uma boa experiência do candidato, tendo em vista que é valorizado pelos candidatos que haja a interação na entrevista com esses representantes nas empresas.

Na última etapa de entrevista, o líder de TI faz a avaliação final do candidato, analisando tanto aspectos comportamentais quanto técnicos, e toma a decisão, em até 3 dias após a entrevista, sobre a contratação. Se optar por não contratar o candidato, o RH envia e-mail encerrando o processo seletivo e oferecendo feedback personalizado. Se o líder de TI decidir contratar o candidato, fica a seu cargo e do RH

alinhar remuneração, sendo o RH o responsável por, via ligação, fazer a oferta de emprego ao finalista da seleção.

Em caso de aceite da proposta, o RH fecha a vaga em aberto e encaminha o candidato para o processo de *onboarding*, finalizando, por conseguinte, o processo de recrutamento e seleção. Caso haja uma negativa por parte do candidato quanto à oferta, outros candidatos finalistas que participaram do processo seletivo podem ser reconsiderados, ou o RH reinicia a busca ativa por novos perfis.

É recomendado também que, embora não faça parte do processo de recrutamento e seleção em si, os *tech recruiters* estejam em constante contato com os responsáveis pela marca empregadora, de modo a auxiliá-los na construção de uma marca empregadora forte, para que a aplicação voluntária dos candidatos nas vagas em aberto seja algo recorrente. A atuação dos líderes de TI também é extremamente importante para garantir que haja essa construção e para proporcionar uma experiência do candidato satisfatória, uma vez que eles são os responsáveis por conduzir etapas de entrevista e também são embaixadores da empresa para o público externo.

Destaca-se que o modelo proposto por meio desta pesquisa é regido pelo fator marca empregadora, que engloba a experiência do candidato e que acompanha qualquer movimentação feita pela empresa no que concerne ao processo seletivo e todas as suas etapas, evidenciado na figura 2. É imprescindível que todos os agentes atuem em conjunto para proporcionar uma experiência positiva aos candidatos, de modo que eles compartilhem essa percepção com outros potenciais candidatos encorajando a participação deles nos processos seletivos. Isso não apenas agiliza o recrutamento e seleção, mas também contribui para a construção de uma reputação positiva da organização no mercado.

Figura 2 – Interconexão de fatores no processo seletivo



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O monitoramento da efetividade desse modelo e a garantia de sua continuidade são responsabilidades compartilhadas pelos times de recrutamento e seleção e de marca empregadora. É de extrema importância concentrar esforços na promoção de uma experiência positiva para o colaborador de forma abrangente, indo além do processo seletivo. Isso evita que a percepção do funcionário sobre a organização mude após a contratação, preservando o valor do trabalho realizado durante o processo seletivo.

Vale destacar que, embora não esteja incorporado ao modelo de recrutamento e seleção ideal proposto, que visa a facilitar os processos seletivos para profissionais de TI de todas as senioridades, a interação das empresas com universidades pode ser uma boa alternativa para se ampliar a prospecção de potenciais candidatos às vagas em aberto, nos casos em que se busca profissionais em início de carreira. Participação em feiras de oportunidades, painéis expositivos e eventos universitários são bons pontos para que se promova a marca empregadora, de modo a gerar interesse desse público que busca colocação no mercado, culminando em potenciais candidatos às posições abertas na empresa.

Nesse sentido, o modelo ideal de processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI desenvolvido neste trabalho buscou suprir a demanda dos profissionais de tecnologia em geral por processos seletivos que não sejam tão longos e no qual haja transparência sobre as etapas, comunicação e feedbacks constantes, com objetivo principal de promover uma boa experiência do candidato, fator avaliado como essencial por todos os profissionais de TI entrevistados e que leva à manutenção da marca empregadora. Embora seja proposta uma eliminação completa de testes técnicos que precisem ser realizados fora dos momentos de entrevista, já que há uma clara aversão dos candidatos a este tipo de avaliação, é enfatizada a presença de pessoas ligadas à área de tecnologia nas interações com os candidatos, visto que há valorização desse tipo de contato, sendo que a avaliação técnica em detalhe dos perfis deve ser conduzida nesses momentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o objetivo geral de analisar como as empresas conduzem seus processos de recrutamento e seleção, e como os profissionais de TI percebem esse processo considerando uma rápida e eficiente contratação desses talentos frente ao mercado de tecnologia em constante expansão em Porto Alegre e Região Metropolitana foi atingido por meio das entrevistas qualitativas conduzidas pelo autor. Esse objetivo foi alcançado a partir da análise da percepção dos profissionais envolvidos nos processos seletivos do lado corporativo, representado pelos *tech recruiters* e líderes de TI, e pela análise da percepção dos profissionais de TI sobre o assunto.

Há uma percepção geral entre os profissionais de RH e líderes de TI de que as empresas adaptam seus processos seletivos de acordo com suas realidades organizacionais. Todos os entrevistados concordaram que o grande desafio de lidar com o mercado de tecnologia aquecido forçou as empresas a mudarem a condução de seus processos de recrutamento e seleção, de modo a diminuir algumas etapas e reconsiderar os processos de avaliação. Os líderes de TI e profissionais de RH entrevistados, em sua totalidade, concordaram que processos de indicação são ferramentas eficazes para fazer contratações mais ágeis e de bons candidatos. Foi evidenciada também a importância da colaboração entre RH e lideranças ao se conduzir o recrutamento e seleção, sendo que, embora cada agente tenha seu papel principal, ambos devem trabalhar juntos pelo objetivo de contratar candidatos qualificados.

A necessidade do feedback aos candidatos dentro dos processos de recrutamento e seleção foi o principal ponto dentre as percepções trazidas pelos profissionais de TI. Eles valorizam transparência, agilidade e avaliações técnicas condizentes com a realidade do trabalho a ser desempenhado quando estão participando de algum processo seletivo, além de se mostrarem insatisfeitos quando há muita burocracia e testes a serem enfrentados.

Nesse sentido, o modelo ideal de processo de recrutamento e seleção proposto incorpora as principais percepções obtidas de ambos os grupos entrevistados. A redução do número de etapas para 3 entrevistas, a eliminação de testes técnicos, a abertura a processo de indicação, a participação de times técnicos e líderes de TI nas entrevistas, além da contínua comunicação e presença de feedback na seleção são

fatores que podem contribuir para uma contratação mais rápida para as empresas e experiência mais positiva para os candidatos. Destaca-se, inclusive, a importância de as empresas trabalharem para que seus processos seletivos ofereçam uma boa experiência do candidato, uma vez que esse fator é diretamente relacionado à forma como a imagem da organização é percebida pelos candidatos e público externo.

Este trabalho apresenta algumas limitações, sendo as principais delas a baixa quantidade de entrevistas realizadas, sendo poucas delas feitas abordando grupos de diversidade especificamente, a falta de análise mais aprofundada sobre as plataformas em que são conduzidos os processos seletivos e a ausência de um teste que comprove a efetividade do modelo proposto. Espera-se, com o presente trabalho, que as empresas que contratam profissionais de TI consigam tirar proveito dos resultados aqui expostos, a fim de otimizarem seus processos de recrutamento e seleção. Outrossim, espera-se que possa contribuir para futuras pesquisas, principalmente quantitativas e com acesso a um número maior de respondentes, para que os resultados sejam mais completos. Por fim, que possa explorar e pôr em contraste diferentes tipos de empresa e perfis contratados, bem como distintos estados do Brasil, visando ampliar as análises e compreender as nuances desse cenário nacional, no qual poucos estudos com esse enfoque foram conduzidos até o momento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F.; GUIDO, G. Mercado de TI continua contratando, apesar da crise das *big techs*. **Forbes Brasil**, [s.l.], 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/01/mercado-tech-continua-aquecido-apesar-das-demissoes/>. Acesso em: 25 jun. 2023.
- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **Tech Report 2021** - Panorama do Setor de Tecnologia Catarinense. Florianópolis: Observatório ACATE, 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1-pEwCu4IbPOUmuzVv035cpZxB3uAlc1w/view>. Acesso em: 26 jun. 2023.
- ATLAS SOCIOECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL. **Economia: Polos, Parques e Incubadoras**. Porto Alegre: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2022. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/polos-parques-e-incubadoras>. Acesso em: 28 ago. 2023.
- BACKHAUS, K., TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, v. 9, n. 5, p 501-517, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding. Acesso em: 27 jan. 2024.
- BARBOSA, A. C. Q.; AMARAL, P. V.; FRANCESCONI, G. V.; ROSALES, C.; KEMPER, E. S.; DA SILVA, N. C; SOARES, J. G. N.; MOLINA, J.; ROCHA, T. A. H. Programa Mais Médicos: como avaliar o impacto de uma abordagem inovadora para superação de iniquidades em recursos humanos. **Revista Panamericana de Salud Pública**, [s.l.], v. 42, [s.n.], 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328656448_Programa_Mais_Medicos_como_avaliar_o_impacto_de_uma_abordagem_inovadora_para_superacao_de_iniquidades_em_recursos_humanos. Acesso em: 26 jun. 2023.
- BÉRUBÉ, V.; MAOR, D.; OCAMPO, M.; SUKHAREVSKY, A. HR rewired: An end-to-end approach to attracting and retaining top tech talent. **McKinsey & Company**, [s.l.], 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-rewired-an-end-to-end-approach-to-attracting-and-retaining-top-tech-talent>. Acesso em: 28 jul. 2023.
- BILLSBERRY, J. **Experiencing recruitment and selection**. Chichester: Wiley & Sons, 2007.
- BLUMBERG, S.; KOUBA, R. R.; THAREJA, S.; WIESINGER, A. Tech talent tectonics: Ten new realities for finding, keeping, and developing talent. **McKinsey & Company**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-talent-tectonics-ten-new-realities-for-finding-keeping-and-developing-talent>. Acesso em: 25 jun. 2023.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BRASSCOM. **Demanda de Talentos em TIC e Estratégia Σ TCEM** - Relatório de Inteligência e Informação BRI2-2021-007 - v112. [São Paulo: Brasscom], 2012. Disponível em: <https://brasscom.org.br/demanda-de-talentos-em-tic-e-estrategia-%cf%83-tcem/>. Acesso em: 26 jun. 2023.

BREAUGH, J.A. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. **Human Resource Management Review**, [s.l.], v. 18, n. 3, p. 103-118, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482208000326>. Acesso em: 27 jul. 2023.

BURKS, S.; COWGILL, B.; HOFFMAN, M.; HOUSMAN, M. **“You’d Be Perfect for This:”** Understanding the Value of Hiring through Referrals. Bonn: The Institute for the Study of Labor (IZA), 2013.

CÂMARA, R. F. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, [s.l.], v. 6, n.2, p. 179-191, 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1983-82202013000200003. Acesso em: 28 ago. 2023.

CARLIN, D.; MADGAVKAR, A.; MAOR, D.; REICH, A. Overcoming the fear factor in hiring tech talent. **McKinsey & Company**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/overcoming-the-fear-factor-in-hiring-tech-talent>. Acesso em: 28 jul. 2023.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: LTC, 2001.

FERRAZZA, D. S.; BURTET, C. G.; SCHEFFER, A. B. B. O que as organizações entendem por gestão de talentos? **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 222-247, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/G5p4nYMVY4jJwKGKb5LvsTP/>. Acesso em: 26 jul. 2023.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GURGEL, A. M.; PIMENTA, I. L.; SANTOS, J. W.; JÚNIOR, J. V. M. Seleção de profissionais de TI por competências em uma instituição do ensino superior: uma proposta baseada em um modelo multicritério de apoio à decisão. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 16-29, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/tYyGvKkWjqxCZTDQxBVDqzN/?lang=pt>. Acesso em: 26 ago. 2023.

HAMILTON, R. H.; DAVISON, H. K. The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process. **Business Horizons**, Bloomington, v. 61, n. 3, p.

409-419, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318300065>. Acesso em: 31 jul. 2023.

KRELL, E. Weighing Internal vs. External Hires. **Society for Human Resource Management**, [s.l.], 2015. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/010215-hiring.aspx>. Acesso em: 27 jun. 2023.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LY-LE, T. Hiring for gender diversity in tech. **Journal of Management Development**, Ho Chi Minh, v. 41, n. 6, p. 393-403, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-11-2021-0322/full/pdf?title=hiring-for-gender-diversity-in-tech>. Acesso em: 28 jul. 2023.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MILES, S. J.; MCCAMEY, R. The candidate experience: Is it damaging your employer brand?. **Business Horizons**, Indiana, v. 61, n. 5, p. 755-764. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318300776>. Acesso em: 15 jan. 2024.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

NANJUNDESWARASWAMY, T. S.; BHARATH, S.; NAGESH, P. Employer branding: design and development of a scale. **Journal of Economic and Administrative Sciences**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, p. mai./2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEAS-01-2022-0012/full/html>. Acesso em 27 jan. 2024.

NETO, J. S. **Mercado Brasileiro de Software**: Panorama e Tendências 2022. São Paulo: ABES, 2022. Disponível em: <https://abessoftware.com.br/dados-do-setor/>. Acesso em: 26 jun. 2023.

OBSERVATÓRIO DA INDÚSTRIA. **Índice FIEC de inovação dos estados**. Fortaleza: FIEC, 2022. Disponível em: <https://www.observatorio.ind.br/inteligencia-competitiva?conteudo=c1&sub=sc1>. Acesso em: 26 jun. 2023.

PLOYHART, R. E.; WEEKLEY, J. A.; DALZELL, J. **Talent without borders**: Global talent acquisition for competitive advantage. Nova Iorque: Oxford University Press, 2018.

POINDEXTER, W.; CRAIG, J. Survey: What Attracts Top Tech Talent? **Harvard Business Review**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/10/survey-what-attracts-top-tech-talent>. Acesso em: 27 jun. 2023.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2004.

SCARPELLO, V. G. **The Handbook of Human Resource Management Education: Promoting an Effective and Efficient Curriculum**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. **Psychological Bulletin**, [s.l.], v. 124, n. 2, p. 262-274, 1998.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/232564809_The_Validity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology. Acesso em: 28 jul. 2023.

STEIL, A. V.; BELLO, J. S. A.; FREITAS, A. F.; KRONBAUER, J.; CUFFA, D. Razões de permanência e saída de profissionais de organizações de tecnologia da informação. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 1–29, 2022. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/3tzwWxCMXcfWRkkVNgWdbLc/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 26 ago. 2023.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de curso de Guilherme Lunardi Vieira, graduando em Administração pela Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientado pela Prof.^a Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer (Escola de Administração da UFRGS).

O objetivo da pesquisa é entender como são conduzidos os processos de recrutamento e seleção nas empresas e qual a percepção dos profissionais de TI sobre eles. Sua participação é de suma importância, pois os resultados contribuirão para as pesquisas sobre recrutamento e seleção por abordar o contexto dos talentos *tech*, com suas especificidades e particularidades, de Porto Alegre e Região Metropolitana, um polo de tecnologia a nível nacional, de modo a possibilitar que as organizações implementem um processo de recrutamento e seleção de talentos *tech* mais rápido e eficiente.

Para tanto, convidamos você a participar nos concedendo uma entrevista, a ser realizada em dia e horário de sua preferência, com o pesquisador Guilherme, por chamada de áudio no *WhatsApp*, *Microsoft Teams*, *Google Meet* ou telefone, a seu critério.

Os dados coletados na entrevista serão utilizados de forma totalmente anônima, em uma análise de conteúdo e/ou discurso global das falas transcritas. Caso haja citação direta a alguma fala individual, também esta citação se dará anonimamente (Ex.: “entrevistado 01”). Em nenhum momento, nem você, nem a sua organização, serão identificados(as) durante a entrevista, a transcrição, a análise e a publicação. As gravações digitais que porventura forem feitas serão destruídas imediatamente após a conclusão da pesquisa, bem como os arquivos das transcrições das entrevistas.

Como participante desta pesquisa, você poderá desistir de colaborar a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou comprometimento. O aceite a participar da pesquisa, ainda, não o(a) impossibilita de buscar reparação por eventual dano causado.

Os ganhos/benefícios previstos para sua participação envolvem, sobretudo, os de reflexão, seja para os profissionais de Recursos Humanos sobre como os profissionais de TI percebem os processos seletivos e como os imaginam de maneira

ideal, quanto para a área de Administração em sua complexidade por conseguirmos entender mais sobre como o mercado de tecnologia está sendo percebido. Em contrapartida, a pesquisa apresenta riscos, ainda que mínimos, dentre os quais tédio, cansaço ou desconforto.

Assim, se tiver algum tipo de desconforto com relação aos itens das questões, sinta-se à vontade para entrar em contato com os pesquisadores ou solicitar orientações sobre os procedimentos envolvidos, assim como esclarecer suas dúvidas. Em caso de dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários, você poderá contatar com os pesquisadores pelos e-mails glunardvieira@gmail.com e angela.scheffer@ufrgs.br.

Tendo tido ciência deste Termo, para que possamos confirmar a sua participação e agendarmos entrevista, é obrigatório que você nos devolva (dando reply neste mesmo e-mail) este termo PREENCHIDO, com relação aos campos a seguir:

- () ACEITO participar da pesquisa, sendo que:
- () PERMITO que minha fala seja gravada pelo pesquisador ou
- () NÃO PERMITO que minha fala seja gravada pelo pesquisador, devendo este ANOTAR a minha fala

Meu nome completo:

Meu telefone para contato/ *WhatsApp* para agendamento da entrevista:

A não-devolução deste Termo preenchido automaticamente implica em sua desistência em participar da pesquisa.

Desde já agradecemos!

Atenciosamente,

Guilherme Lunardi Vieira

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas para *tech recruiters* e/ ou profissionais de RH e líderes de equipes de TI

Apresentação e contextualização: iniciar a entrevista apresentando a pesquisa e salientando a importância da participação do entrevistado no estudo. Além disso, solicitar dados como: idade, gênero, se possui graduação, função desempenhada/ cargo na empresa.

Questões:

1. Como acontece o processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI na empresa em que você trabalha? Explore desde o início do processo até o final.
2. Quais você considera que são os seus maiores desafios ao contratar profissionais de TI?
3. Você já contratou profissionais de TI em/ de outras regiões do Brasil? Se sim, percebeu diferenças em relação à contratação do mesmo tipo de profissional no Rio Grande do Sul? Quais?
4. Quais são os principais feedbacks que os candidatos que participam dos processos seletivos da sua empresa deixam em relação ao recrutamento e seleção?
5. Você acredita que há diferenças nos profissionais de TI contratados internamente frente aos contratados externamente?
6. A sua empresa possui processo de indicação? Se sim, como ele funciona? Como você percebe esse processo, analisando a efetividade da contratação e a condução do recrutamento e seleção nesses casos?
7. O processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI mudou desde que você está na empresa? Se sim, quais foram essas modificações? Você as considera positivas ou negativas? Por que?
8. Como a sua empresa procede ao se deparar com um candidato que possua habilidades e competências relevantes para a posição, porém que não apresente todos os critérios elencados na descrição ideal do cargo?
9. Qual o papel dos líderes de tecnologia para que haja uma rápida e eficiente contratação de profissionais de TI?

10. Qual o papel do RH/ *tech recruiter* para que haja uma rápida e eficiente contratação de profissionais de TI?
11. Qual você pensa que seria o processo de recrutamento e seleção ideal para que se conseguisse atrair talentos *tech* com maior facilidade?
12. Como você avalia o fator experiência do candidato em processos de seleção de profissionais de TI?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas para profissionais de TI

Apresentação e contextualização: iniciar a entrevista apresentando a pesquisa e salientando a importância da participação do entrevistado no estudo. Além disso, solicitar dados como: idade, gênero, se possui graduação, função desempenhada/cargo na empresa.

Questões:

1. Como você percebe o processo de recrutamento e seleção de profissionais de TI atualmente?
2. Descreva em detalhes uma experiência positiva de recrutamento e seleção que você teve. Por que você a considerou positiva?
3. Descreva em detalhes uma experiência negativa de recrutamento e seleção que você teve. Por que você a considerou negativa?
4. Quais fatores motivam você a aplicar para uma posição em aberto em alguma empresa?
5. Como você procede ao encontrar uma posição em aberto que lhe interesse, mesmo sabendo que você não possui todos os requisitos que a vaga solicita?
6. O que faria você desistir de algum processo seletivo em que você estivesse participando?
7. Você já participou de processos seletivos para outros estados do país que não o Rio Grande do Sul? Se sim, o que motivou sua participação? Você percebeu diferenças em relação aos processos seletivos locais?
8. Como você espera que a empresa proceda desde o momento em que você se candidatou para uma posição, até o momento em que foi ou não contratado?
9. Caso algum conhecido seu lhe indicasse para uma posição em aberto na empresa em que trabalha, mesmo que você não esteja buscando outro emprego no momento, como você agiria?
10. Como seria o processo de recrutamento e seleção ideal para você?
11. Como você avalia o uso de tecnologias em recrutamento e seleção na perspectiva de candidato?
12. O quão relevante é o fator experiência do candidato para sua tomada de decisão sobre aceitar ou não uma proposta de trabalho? Por que?