



A INFLUÊNCIA DO GÉNERO DO RECRUTADOR NAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Sílvia Costa Vaz Soares

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau
de mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Prof^a
Doutora Elisete Martins e co-orientação do Mestre José Neto

Vila Nova de Gaia

2017

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof^a Doutora Elisete Martins e co-orientação do Mestre José Neto, apresentada à Escola Superior de Gestão do ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Aviso n^o 16961/2010, da DGES, publicado no n^o 217, na 2^a série do Diário da República, em 9 de novembro de 2010.

A INFLUÊNCIA DO GÉNERO DO RECRUTADOR NAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Sílvia Costa Vaz Soares

Aprovada a 31 de outubro de 2017

Composição do júri

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

(Presidente)

Prof. Doutor Manuel Jacinto Jardim

(Arguente)

Prof^ª. Doutora Elisete Martins

(Orientadora)

Mestre José Neto

(Co-orientador)

Vila Nova de Gaia

2017

Agradecimentos

Foi sem dúvida a etapa mais longa e complicada de toda a minha vida académica, contudo, quando temos o apoio e a força que necessitamos, tudo é possível! Assim, queria agradecer a toda a gente que, de uma maneira ou outra, contribuiu para chegar ao fim desta fase.

Em primeiro lugar aos meus orientadores, Professora Doutora Elisete Martins e Doutor José Neto, por todo o apoio, disponibilidade e confiança que me transmitiram. Sem dúvida a minha melhor escolha!

Agradeço também aos meus pais e ao meu namorado, pela força mas também pela compreensão neste período académico mais stressante.

A uma grande amiga, Filipa Alves, pela amizade e pelo incentivo que sempre me deu.

E, por fim, a todos aqueles que contribuíram para a realização do estudo empírico, a todas as empresas que se demonstraram disponíveis, pois sem elas não seria possível a realização deste trabalho.

Obrigada!

Resumo

O presente trabalho pretende verificar a existência de diferenças nas práticas usadas por recrutadores homens e recrutadoras mulheres, tanto ao nível das estratégias de recrutamento, como das formas e dos métodos, mas também quanto aos tipos e às técnicas de seleção.

O processo de recrutamento e seleção tem como objetivo encontrar os profissionais que melhor se adequem ao perfil da vaga a ser preenchida na empresa, tendo em conta as habilidades necessárias para lidar com o ambiente exigente e competitivo que se vive nos dias de hoje. O recrutamento pode ser interno, externo ou misto, pode ser feito *on-line*, através de redes sociais, por anúncios, ou mesmo por portais de emprego. A seleção de pessoas pode ser feita através de um processo de comparação ou de um processo de decisão, existindo várias técnicas de seleção, como a entrevista, as provas ou testes de conhecimento, os testes de personalidade, os testes psicológicos ou as técnicas de simulação.

Neste trabalho procurou-se, não apenas uma abordagem às práticas de recrutamento e seleção, mas sim o estudo destas tendo em conta o género dos recrutadores.

Neste contexto concluiu-se que o género não é uma variável que faça alterar a escolha das práticas de recrutamento e seleção, contudo há variáveis que têm a sua influência, como: a forma jurídica da empresa, a rentabilidade do ativo e a idade do responsável máximo pelo recrutamento e seleção.

Palavras-chave: Recrutamento, seleção, género dos recrutadores.

Abstract

This work intends to verify the existence of differences in the practices used by both men and women recruiters, on the recruitment' strategies, ways and methods applied, as well as the types and techniques of selection.

The recruitment and selection process aims to find the professionals who better fit the profile of the vacancy that is available on the company, taking in consideration the needed abilities to deal with the demanding and competitive work environment that we professionals face nowadays.

The recruitment can be internal, external or a mix, it can be made online, through social media, adverts or even job portals.

Staff selection can be made through a comparing process or a decision process, because there is a lot of different selection techniques, such as the interview, the trials or knowledge tests, personality tests, psychological tests or the simulation techniques.

This work's purpose was to understand not only the recruitment and selection practices, but also the study of it having in consideration the genre of the recruiters.

In this context it can be concluded that genre isn't a variable that has an impact on the choosing of the recruitment and selection practices.

However, there are factors which influence, like the legal form of companies, the profitability of the asset and the age of the main responsible for recruitment and selection.

Keywords: Recruitment; selection; recruiters' genre

Índice

Agradecimentos	vi
Resumo.....	viii
Abstract	ix
Índice.....	xi
Índice de Tabelas	xiii
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Objetivo	1
1.3. Organização do Relatório	2
2. O Recrutamento	3
2.1. Estratégias de Recrutamento	5
2.1.1. Recrutamento interno.....	5
2.1.2. Recrutamento externo	6
2.1.3. Recrutamento misto	7
2.2. Formas de Recrutamento.....	7
2.2.1. Recrutamento <i>on-line</i>	7
2.2.2. Recrutamento através das redes sociais na Internet (RSIs).....	9
2.3. Métodos de Recrutamento.....	10
3. A Seleção de Pessoas.....	12
3.1. Tipos de Seleção.....	12
3.1.1. Seleção como um processo de comparação	13
3.1.2. Seleção como um processo de decisão	13
3.2. Técnicas de Seleção.....	14
3.2.1. Entrevistas de seleção	14
3.2.2. Provas ou testes de conhecimento.....	15
3.2.3. Testes psicológicos	15

3.2.4.	Testes de personalidade	16
3.2.5.	Técnicas de simulação	16
3.3.	O Papel da Entrevista no Processo de Seleção	17
3.4.	Tipos de Entrevistas de Seleção	18
3.5.	A Tomada de Decisão	19
4.	Metodologia	20
5.	Estudo Empírico	21
5.1.	Definição do problema, objetivos e questões de investigação	21
5.2.	Formulação de Hipóteses	22
5.3.	Processo de Recolha e Tratamento dos Dados	23
5.4.	Caracterização da Amostra.....	23
5.4.1.	Forma jurídica da empresa.....	24
5.4.2.	Empresas multinacionais.....	24
5.4.3.	Número de funcionários.....	25
5.4.4.	Volume de negócios.....	25
5.4.5.	Rentabilidade do ativo	26
5.4.6.	Localização da empresa em Portugal.....	26
5.4.7.	Responsável máximo do recrutamento e seleção.....	27
5.4.8.	Departamento de recrutamento e seleção.....	28
5.5.	Análise das Hipóteses.....	30
5.6.	Conclusões do Estudo Empírico.....	49
6.	Considerações Finais	51
7.	Referências e Bibliografia	53
8.	Anexo - Inquérito por questionário.....	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Análise das diferenças nas estratégias de recrutamento usadas por recrutadores homens e recrutadoras mulheres	30
Tabela 2 - Análise das diferenças nas formas de recrutamento usadas por recrutadores homens e recrutadoras mulheres	30
Tabela 3 - Análise das diferenças nos métodos de recrutamento usados por recrutadores homens e recrutadoras mulheres	31
Tabela 4 - Análise das diferenças nos tipos de seleção usados entre recrutadores homens e recrutadoras mulheres	31
Tabela 5 - Análise das diferenças nas técnicas de seleção usados entre recrutadores homens e recrutadoras mulheres	32
Tabela 6 - Análise das estratégias, formas e métodos de recrutamento usados, tendo em conta a forma jurídica da empresa.....	33
Tabela 7 - Análise dos tipos e técnicas de seleção usadas, tendo em conta a forma jurídica da empresa	35
Tabela 8 – Análise da influência da idade nas estratégias, formas e métodos de recrutamento usados.....	37
Tabela 9 - Análise da influência da idade nos tipos e técnicas de seleção usados.....	39
Tabela 10 - Análise da influência da rentabilidade do ativo nas estratégias, formas e métodos de recrutamento usados	42
Tabela 11 - Análise da influência da rentabilidade do ativo nos tipos e técnicas de seleção usados.....	44
Tabela 12 - Análise da influência da área de formação na escolha das estratégias, formas e métodos de recrutamento	47
Tabela 13 – Análise da influência da área de formação nos tipos e nas técnicas de seleção...	48

1. Introdução

1.1. Enquadramento

“O processo de recrutamento e seleção visa buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adequam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa e busca demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas (...)” (Mendes, 2015, p. 7).

Não há uma forma específica de recrutar nem um método mais eficaz na seleção de pessoas. O recrutamento pode ser interno, externo ou misto, pode ser feito *on-line*, através de redes sociais, por anúncios, ou mesmo por portais de emprego. A seleção de pessoas pode ser feita através de um processo de comparação ou de um processo de decisão, existindo várias técnicas de seleção, como a entrevista, as provas ou testes de conhecimento, os testes de personalidade, os testes psicológicos ou as técnicas de simulação.

Em Portugal são escassos os estudos sobre o recrutamento e seleção tendo em conta as práticas usadas pelos recrutadores. Assim, é interessante fazer um estudo relativo à temática do recrutamento e seleção, direcionando o olhar para os recrutadores e as possíveis diferenças entre as práticas de homens e mulheres.

Assim, as questões de investigação gerais deste estudo são:

- 1- Quais as principais diferenças entre homens e mulheres no uso das práticas de recrutamento?
- 2- Quais as principais diferenças entre homens e mulheres no uso das práticas de seleção?
- 3- Se existirem diferenças, estas terão implicações no sucesso da organização?

1.2. Objetivo

O principal objetivo deste estudo passa por preencher a lacuna referente à falta de investigações sobre esta temática tendo em conta a experiência dos recrutadores, tentando descobrir se estas práticas são usadas de maneira diferente por recrutadores homens e recrutadoras mulheres, tanto ao nível das estratégias de recrutamento, como das formas e dos métodos, mas também quanto aos tipos e às técnicas de seleção.

Como tarefa complementar e se se verificarem diferenças significativas nas práticas usadas por homens e mulheres no processo de recrutamento e seleção, será investigada a influência destas no sucesso da organização, através da percentagem da rentabilidade do ativo, medida pelo rácio entre o resultado líquido do período e o ativo (quanto maior esta percentagem maior o sucesso da organização).

1.3. Organização do Relatório

Inicialmente é abordado o conceito de recrutamento, bem como toda a temática envolvente, como as estratégias, as formas e os métodos de recrutamento. Posteriormente, e já no ponto três, é referido o conceito de seleção de pessoas, e assim como acontece anteriormente, é mencionada toda a temática envolvente a este tema, como os tipos e as técnicas de seleção.

A entrevista é uma das técnicas mais usadas no processo de seleção, e, como tal, é focado o seu papel, a sua importância e os tipos de entrevistas possíveis de realizar neste processo.

Por fim, depois de efetuado o recrutamento e a seleção, a tomada de decisão é o passo seguinte. É aqui que o candidato mais adequado ao cargo e à organização em questão é selecionado.

A metodologia do estudo é mencionada no ponto quatro, onde é referido todo o processo de recolha de informação bem como todo o trabalho no terreno. Seguidamente, é realizada uma análise a todos os dados recolhidos, dando resposta às questões de investigação e concluindo-se o presente estudo.

2. O Recrutamento

Segundo Chiavenato (2000) o recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que tem como objetivo atrair os melhores profissionais para o cargo que se pretende preencher na organização e assim complementar algumas lacunas organizacionais. Para isto, é necessária a evocação de candidatos suficientes para que o processo de seleção seja eficaz. O recrutamento é assim o primeiro contacto entre a organização e os possíveis novos colaboradores (Cardeira, 2011).

Certo e Peter (1993) defendem que a função dos Recursos Humanos é a de atrair, motivar e avaliar, com o objetivo de alcançar o sucesso.

Fischer (2002) acredita que qualquer organização depende das pessoas para obter sucesso, concluindo-se que a gestão de pessoas tem como função orientar o comportamento humano dentro da organização.

É neste sentido que, para Pontes (2001), o recrutamento tem como função a atração de mão-de-obra, que dependerá, se esta for a nível externo, da imagem social da organização.

Araújo (2006) defende que o recrutamento é o processo através do qual os candidatos são identificados e atraídos, sendo que, posteriormente, são selecionados alguns deles para o cargo que a empresa pretende preencher. O recrutamento pode ser feito de três formas: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto.

“O processo de recrutamento e seleção visa buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adequam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa e busca demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputado. O planeamento de RH é realizado com o objetivo de identificar as necessidades da organização, sendo assim, propõem-se desafios e requer preparo, conhecimento, vontade, atenção e maturidade (...)” (Mendes, 2015, p. 7).

Chiavenato (2000) refere que os objetivos da gestão de recursos humanos vão de acordo com os objetivos da organização, sendo que cada empresa tem um produto e/ou serviço para

distribuição. Simultaneamente, os objetivos pessoais dos trabalhadores devem ser considerados.

De acordo com este autor, os três principais objetivos da GRH são:

- A criação e manutenção de um grupo de colaboradores preparados e motivados para o cumprimento dos objetivos da organização;
- A criação e manutenção de condições organizacionais para a satisfação e desenvolvimentos dos colaboradores;
- O alcance do sucesso organizacional por via das pessoas.

Há assim três fases pelas quais o recrutamento é constituído (Chiavenato, 1999):

- 1) Saber quais as lacunas da organização em termos de recursos humanos;
- 2) Saber o que o mercado de RH pode oferecer e onde é possível localizar as fontes de recrutamento no mercado de RH;
- 3) Saber aplicar as técnicas de recrutamento.

Nesse sentido, é necessária a pesquisa interna das necessidades organizacionais, a pesquisa externa, no sentido de verificar aquilo que o mercado pode oferecer e, por fim, a definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

Quanto à pesquisa interna esta tem com finalidade a procura de falhas nos recursos humanos, tanto a curto como a longo prazo, não sendo algo ocasional, mas sim sistemático e constante, envolvendo assim todos os níveis da organização (Chiavenato, 1999).

A pesquisa externa, externa porque requer uma procura no mercado de RH, tem com finalidade diferenciar e dividir este mesmo mercado, no sentido de facilitar a análise de potenciais colaboradores. Esta segmentação do mercado de RH vai de acordo com determinados interesses da organização, onde os profissionais selecionados serão os que melhor se adaptem às funções do cargo que a empresa pretende preencher (Chiavenato, 1999).

O principal objetivo do recrutamento é fazer com que a organização e as pessoas nela envolvida acumulem maior valor. Assim, a avaliação dos resultados do recrutamento é essencial para perceber até que ponto este está a dar resultados e a que custos. No entanto, há que ter em conta que, embora a eficácia do recrutamento seja um ponto fulcral para que este tenha repercussões

positivas no futuro, o próprio recrutador produz impressões, negativas ou positivas, nos candidatos (Sousa, 2005).

O recrutamento não pode ser assim uma atividade isolada do resto da organização, há todo um trabalho de equipa que deve ser pensado e trabalhado para que este processo seja o mais eficaz possível. A resistência à mudança é algo que, cada vez mais, deve ser tido em conta pelas empresas, pois, com a renovação constante de negócios e funções, são necessárias pessoas flexíveis e capaz de se adaptar a mudanças (Chiavenato, 1999).

2.1.Estratégias de Recrutamento

2.1.1. Recrutamento interno

O recrutamento interno ocorre quando a organização necessita de preencher lacunas nos recursos humanos, fazendo-o pelo reajustamento dos seus colaboradores, seja através da mudança de horários ou de funções. Este ocorre dentro da própria organização, ou seja, os candidatos já são trabalhadores da empresa. O objetivo é promover-los a outras funções mais exigentes mas também mais motivadoras (Fernandes D. M., 2011).

Como este tipo de recrutamento ocorre através da promoção de cargos mais elevados tem as suas vantagens, mas também as suas desvantagens, como veremos a seguir.

No que toca às vantagens do recrutamento interno elas são um pouco óbvias, pois além de se aproveitar os recursos humanos que já são inerentes à própria organização, também se potencializa o desenvolvimento dos atuais colaboradores, além disso, incentiva a permanência do colaborador na organização, facilita na estabilidade organizacional e não requer uma socialização dos novos trabalhadores, uma vez que o colaborador já conhece a organização em questão, a possibilidade de “*erros de casting*” também está reduzida, uma vez que os gestores de RH já conhecem o candidato ao lugar e, por fim, em termos monetários tem menores custos do que realizar um recrutamento externo (Chiavenato, 2005).

Quanto às desvantagens deste tipo de recrutamento estas não são tao explícitas como as primeiras, mas existem e devem ser tidas em conta. Primeiro, porque este tipo de recrutamento pode originar um bloqueio de novas ideias, experiencias e expectativas, depois porque não há mudança organizacional, no sentido em que se conserva a rotina diária, por outro lado também

o património humano da organização praticamente não sofre mudanças, tornando a empresa demasiado burocrática e mecanística e, por fim, é um sistema fechado onde há uma reciclagem contínua dos seus recursos humanos (Chiavenato, 2005).

2.1.2. Recrutamento externo

No recrutamento externo, contrariamente ao anterior, são seleccionados candidatos vindos de fora da empresa, ou seja, que não tenham já uma ligação laboral à organização. Através de técnicas de recrutamento os candidatos, que não são ainda colaboradores da organização, são atraídos para o preenchimento de uma vaga (Chiavenato, 2000).

Segundo Chiavenato (2000) as técnicas utilizadas neste tipo de recrutamento são:

- Candidatos apresentados por funcionário que já trabalham na organização;
- Anúncios na própria organização (ex.: na montra de uma loja de roupa);
- Anúncios nos média;
- Através de sindicatos ou associações de classe;
- Através de contactos com universidades, escolas ou associações estaduais;
- Nas conferências e/ou palestras em escolas ou universidades;
- Através de outras empresas inseridas no mesmo mercado;
- Agências de recrutamento.

Quanto às vantagens deste tipo de recrutamento elas acabam por ser a solução das desvantagens do recrutamento interno, contudo, tal como este último, também tem as suas desvantagens.

As vantagens do recrutamento externo são então: a renovação de pessoal novo na organização, o que origina a novas ideias, novas habilidades e novos talentos, enriquecendo o património humano na organização, aumenta o capital intelectual da organização uma vez que há novos conhecimentos e há uma renovação da cultura organizacional, por outro lado, também a organização se integra no mercado de RH, deixando de ser uma organização demasiado conservantista (Fernandes D. M., 2011).

Quanto às desvantagens estas também devem ser tidas em conta uma vez que este tipo de recrutamento pode afetar a motivação dos atuais colaboradores da organização, reduz a fidelidade dos colaboradores, uma vez que é dada a oportunidade a pessoas estranhas à

organização, os custos operacionais são mais elevados, pois a aplicação de técnicas seletivas a candidatos externos tem custos mais altos, exige também táticas de socialização para que o novo colaborador se integre facilmente na organização e, por fim, é mais demorado e inseguro do que o recrutamento interno, uma vez que não conhecemos a pessoa em questão, contrariamente ao recrutamento interno em que a vaga é preenchida por alguém que já está dentro da organização (Fernandes D. M., 2011).

2.1.3. Recrutamento misto

Tendo em conta as desvantagens do recrutamento interno e externo, o recrutamento misto surge como uma solução às anteriores estratégias. Quando surgem necessidades após a realização do recrutamento interno, em que a empresa se encontra sem alternativas de resolução, é realizado um recrutamento interno com vista ao preenchimento da vaga em questão. “*Ou seja, o recrutamento externo é seguido de recrutamento interno caso o primeiro não apresente os resultados desejáveis ou quando convém recorrer, em simultâneo, ao recrutamento interno e externo*” (Fernandes M. C., 2014, p. 17). O objetivo primordial é o preenchimento da vaga, quer seja através de novos colaboradores ou de funcionários já presentes na organização (Fernandes M. C., 2014).

Contudo, o recrutamento misto também pode ocorrer quando inicialmente é realizado recrutamento externo, todavia se este não apresentar os resultados desejáveis é realizado em seguida um recrutamento interno (Chiavenato, 1991).

2.2. Formas de Recrutamento

2.2.1. Recrutamento *on-line*

Com o avanço da tecnologia e, em especial, com a maior adesão à internet, as organizações têm-se apoderado deste meio para aumentar o valor perante os seus utilizadores, tornando-se assim uma fonte de produtividade e competitividade entre as empresas (Castells, 2007).

Hausdorf e Duncan (2004) cit. in (Fernandes M. C., 2014, p. 18) afirmam que o recrutamento *on-line*, do qual envolve o uso da internet, expõe as vagas que a organização precisa de

preencher, dando informação sobre o processo de candidatura. Este tipo de recrutamento envolve qualquer método de atração de candidatos a uma vaga, pela via da internet.

Capelli (2001) cit. in (Fernandes M. C., 2014, p. 18) defende que a internet vem resolver alguns problemas físicos, como por exemplo, os limites geográficos, que deixam de existir. O mercado de trabalho torna-se assim aberto e de difícil controlo por parte de organizações e/ou indivíduos.

De acordo com Allen *et al* (2008) cit in (Fernandes M. C., 2014, p. 19) o recrutamento *on-line* é o processo pelo qual há um recrutamento de pessoas pela via da internet, através do website da empresa, de e-mails, de portais de emprego, onde os candidatos podem aceder às ofertas existentes e candidatar-se via internet, ou simplesmente onde podem enviar o seu curriculum para as organizações, na esperança de que o seu perfil seja apreciado pela organização.

Segundo Maria Fernandes (2014) há várias vantagens no recrutamento *on-line*, sendo que este tem custos baixos, o tempo de duração do processo de recrutamento é reduzido, a mesma vaga pode ser publicada em vários sites, há uma grande facilidade de acesso à procura das vagas em questão, há uma maior abrangência da área de recrutamento, sendo que a diversidade de candidatos também é maior, a possibilidade de alterar a vaga no momento, estando esta disponível 24 horas/dia, o acesso a ofertas de trabalho através de filtros (ex.: o país, as habilitações literárias, a área, etc.), o que facilita a vida dos candidatos, a possibilidade de todo o processo de recrutamento poder ser feito de forma eletrónica.

“Cappelli, (2001) reforça as vantagens do recrutamento on-line relativamente aos custos e tempo, através de estimativas que sugerem que contratar alguém online, custa apenas cerca de 1/20 do que custaria contratar essa mesma pessoa, através de anúncios ou outros meios tradicionais.” (Fernandes M. C., 2014, p. 20).

Contudo, esta forma de recrutamento também apresenta as suas desvantagens: candidatos que não têm acesso à internet estão excluídos, pode haver um número exagerado de candidatos, sendo que alguns deles, ou mesmo a grande parte, não são desejados nem têm as qualificação ou o tempo de experiência pedido, a informação recebida não é tão clara como quando o recrutamento é feito cara-a-cara, sendo o processo muito mais impessoal, poderão haver problemas técnicos no acesso às informações, os currículos poderão não estar atualizados e, por fim, a internet pode não ser a primeira opção dos indivíduos na procura de emprego (Fernandes M. C., 2014).

2.2.2. Recrutamento através das redes sociais na Internet (RSIs)

SHRM (2008) cit in (Fernandes M. C., 2014, p. 21) aponta as redes sociais na internet como um fenómeno que se tem expandido largamente, e as informações *on-line* permitem encontrar e contactar potenciais candidatos ativos ou passivos.

“Diversa literatura (e.g. Milreu, 2009; Moura, 2006; Rosseti, 2008; SHRM, 2012) vêm sublinhando que os modos tradicionais de gerir recursos humanos se revelam inadequados e novas formas de gestão começam a emergir, implicando novidades ao nível da estratégia organizacional e nas práticas de gestão bem como as tecnologias associadas.” (Fernandes M. C., 2014, p. 22).

A utilização das redes sociais permitem, a baixo custo, uma procura de talentos que já nasceram numa era digital.

A relação interpessoal é modificada através da internet, uma vez que, com a criação de comunidades virtuais, blogs, fóruns, e todos os outros ciberespaços, a relação com o outro passa a ser mais virtual do que pessoal. Posto isto, também a gestão de pessoas sofre alterações, de maneira a acompanhar a evolução do mercado de trabalho (Fernandes M. C., 2014).

Neto (2011) cit in. (Fernandes M. C., 2014, p. 22), afirma que o processo de recrutamento tradicional era feito através da análise do *Curriculum Vitae* ou da carta de candidatura, seguida de uma entrevista ou de outros métodos, contudo, com a evolução tecnológica, novos desafios se impõe, tanto para as organizações como para os candidatos, sendo que cada vez mais as informações das redes sociais são utilizadas no processo de recrutamento.

A procura deste método de recrutamento tem as suas razões (Perkins, 2011):

- Aumentar o interesse do candidato à vaga e efetuar a sua candidatura;
- Clarificar a forma como os candidatos têm de realizar a candidatura, os requisitos da função e os prazos;
- Maior rapidez no processo de recrutamento;
- Eficácia no processo.

Apesar das vantagens, as redes sociais *on-line* também têm as suas desvantagens, por exemplo, a informação sobre a orientação sexual ou a religião pode influenciar na decisão final para o

preenchimento da vaga. É importante que as pessoas tenham algum cuidado na escolha da informação presente nas suas redes sociais, uma vez que as empresas cada vez mais visitam estas redes de maneira a recolher uma maior informação sobre o candidato. Por outro lado, um candidato que tenha um perfil adequado ao que a organização pretende mas que não tenha a rede social pela qual a empresa atrai e recolhe informação sobre os candidatos pode ficar automaticamente excluído (Fernandes M. C., 2014).

“São inúmeras as redes sociais existentes que possibilitam o recrutamento. Destas, podem-se destacar o LinkedIn, Facebook, Orkut e o Star Tracker. Estas redes sociais são utilizadas por empresas como a Hays, a Optimus, as Páginas Amarelas, entre outras, que colocam as oportunidades de emprego on-line nas redes sociais mais adequadas para o perfil pretendido.” (Fernandes M. C., 2014, p. 26).

Mendes (2009) cit. in (Fernandes M. C., 2014, p. 27) afirma que para atrair jovens e/ou gestores são utilizadas as redes sociais do Facebook, Hi5 ou Orkut, contudo, se o objetivo é atrair candidatos com qualificações mais altas utiliza-se o LinkedIn ou o Star Tracker.

2.3. Métodos de Recrutamento

Os métodos do recrutamento têm como objetivo a atração de candidatos a uma vaga que deve ser preenchida na organização. *“Nos últimos anos sugeriram métodos baseados nas tecnologias de informação, como os websites corporativos, rede sociais e os portais de emprego que permitem reduzir substancialmente o tempo necessário, para encontrar um número adequado de perfis válidos, de acordo com os requisitos pretendidos.”* (Matosinhos, 2012, p. 5).

Um dos métodos mais conhecidos são os anúncios, que podem estar presentes tanto em jornais e revistas como na rádio, televisão ou mesmo na internet. Para que estes anúncios tenham sucesso é necessário que a escolha da plataforma de comunicação seja compatível com o público-alvo que se pretende recrutar (Matosinhos, 2012).

Outra das metodologias de recrutamento são as parcerias com as escolas e/ou universidades, onde o ainda estudante, por norma já a acabar a sua graduação, é recrutado pela organização. O objetivo é contratar alguém sem experiência com um custo muito mais reduzido, permitindo ainda a escolha dos melhores alunos através de possíveis estágios ou mesmo de propostas de emprego (Matosinhos, 2012).

Os portais de emprego são também um destes métodos, onde há uma base de dados com várias ofertas de emprego. O seu acesso é gratuito por parte dos que procuram emprego, já as organizações que colocam lá o seu anúncio pagam, em alguns casos, para que este seja divulgado (Matosinhos, 2012).

As referências profissionais também permitem a atração de candidatos, uma vez que “*O gestor de RH usa os seus contactos profissionais com o intuito de atrair candidatos para uma vaga disponível*” (Matosinhos, 2012, p. 6). A grande vantagem é o tempo, que é muito mais reduzido.

O Website corporativo da companhia e de consultoras de Recrutamento e Seleção é também uma metodologia de recrutamento, uma vez que “*São uma extensão virtual dos seus escritórios físicos onde podem ser divulgados anúncios de emprego.*” (Matosinhos, 2012, p. 6). Em muito casos, o próprio website já contém a candidatura espontânea e os próprios testes psicotécnicos.

O recrutamento e as redes sociais, já mencionados anteriormente também fazem parte destes métodos.

3. A Seleção de Pessoas

Chiavenato (1983) cit. in (Sousa, 2005, p. 26) defende que a seleção é *“a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente a entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”*.

Santos (1985) cit. in (Sousa, 2005, p. 26) diz-nos também que a seleção é o processo através do qual são escolhidas pessoas aptas a uma determinada função, contudo, frisa ainda o autor, a melhor escolha não recai sobre aqueles que revelam aptidões ou capacidades elevadas, mas sim aqueles que se mostrem mais aptos a uma determinada situação.

Araújo (2006) cit. in (Florentino & Rusignelli, 2008) acredita que selecionar é encontrar, dentro dos candidatos a um cargo, aqueles que melhor se adequam à realidade e à cultura da empresa.

Limongi-França e Arellano (2002) cit. in (Florentino & Rusignelli, 2008) definem seleção de pessoas como a escolha mais adequada para a empresa, tendo em conta os meios de análise do perfil dos candidatos, a avaliação e a comparação destes. A análise da personalidade do indivíduo também deve ser tida em conta, defendem estes autores.

A seleção é feita por etapas, com o objetivo de contratar os candidatos recrutados. Inicialmente é realizada uma triagem através da entrevista e/ou das análise do *curriculum vitae*, de seguida, e caso o candidato passe à fase seguinte, são elaborados testes (de conhecimento, desempenho e/ou psicológicos), posteriormente é realizada uma entrevista de seleção, seguida de uma entrevista técnica e de exames médicos, por fim, vão-se comprovar as referencia do candidato e ele é admitido (Pontes, Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal, 2001).

3.1. Tipos de Seleção

“O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para aquele cargo” (Sousa, 2005, p. 27). Por um lado tem-se as indicações e/ou as condições para o cargo a ser preenchido

dentro da organização, mas por outro há uma individualidade entre todos os candidatos. A seleção passa a ser configurada como um processo de comparação e de decisão.

3.1.1. Seleção como um processo de comparação

A seleção deve ser representada como uma comparação entre duas variáveis: requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil dos candidatos que disputam este mesmo cargo. A primeira variável decorre da descrição do cargo, já a segunda é adquirida pelas técnicas de seleção (Sousa, 2005).

“A seleção – tal como ocorre, com a RH - é uma função de staff. Em outras palavras, órgão de RH presta assessoria aplicando provas e testes, enquanto o gerente de linha toma as decisões a respeito dos candidatos” (Sousa, 2005, p. 27).

A comparação tem assim uma função de staff executada pelos responsáveis da seleção de pessoas. Esta deve também contar com profissionais especialistas, como psicólogos, para que todo este processo seja fundamentado em bases científicas. O objetivo assenta na indicação dos candidatos que mais se aproximem do nível ideal para uma determinada função. Além da seleção ser um processo de comparação entre os candidatos é também um processo de escolha, pois há candidatos que são escolhidos e outros que são excluídos (Chiavenato, 1999).

3.1.2. Seleção como um processo de decisão

Depois de realizada a comparação entre as características necessárias para o cargo que se pretende preencher e as características dos candidatos, pode acontecer que estes tenham características semelhantes e pedidas para o cargo em questão. O órgão requisitante terá de tomar a decisão quanto à ocupação do cargo por parte destes candidatos, através das técnicas de seleção que achar mais adequadas (Chiavenato, 2000). *“Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado)”* (Sousa, 2005, p. 28).

Chiavenato (2000) diz que a seleção três modelos de comportamento diferenciados:

1. Modelo de colocação: a rejeição não é incluída, ou seja, neste modelo há apenas um candidato e uma vaga, que deverá ser preenchida por esse candidato.
2. Modelo de seleção: quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Os candidatos são assim comparados, havendo a possibilidade de aprovações ou rejeição, sendo que, quando o candidato é rejeitado fica excluído do processo de seleção por não ter as características necessárias para a ocupação da vaga em questão.
3. Modelo de classificação: existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Os candidatos são comparados, havendo a possibilidade de aprovação ou rejeição para um determinado cargo, contudo, caso seja rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos, até que se esgotem as possibilidades. Para cada vaga a ser preenchida existem vários candidatos, sendo que apenas um poderá ocupá-la.

Este último modelo (modelo de classificação), por ser o mais amplo e por posicionar o candidato no cargo mais adequado às suas características individuais, comporta dois requisitos (Sousa, 2005):

- a) Técnicas de seleção que permitem o fornecimento de informações relacionadas com os vários tratamentos e que possibilitam comparações de candidatos em relação aos cargos existentes.
- b) Modelos de seleção que permitem a eficácia da decisão dos candidatos adequados ou padrões quantitativos de resultados.

3.2. Técnicas de Seleção

Depois de obtidas as informações e as competências do cargo que se quer preencher é necessário escolher as técnicas de seleção que mais se adequam. Estas permitem assim a captura das características pessoais do candidato através de “*amostras do seu comportamento*” (Chiavenato, 2005, p. 138).

3.2.1. Entrevistas de seleção

Esta é a técnica a que as empresas mais recorrem, sendo também a que mais influencia a decisão final, uma vez que é a primeira impressão do gestor com o candidato (Fernandes D. M., 2011).

Boas e Bernardes (2009) cit. in (Fernandes D. M., 2011, p. 38) afirmam que a entrevista é o método utilizado em praticamente todos os processos de seleção, sendo que o entrevistador tem um contacto direto com o candidato, facilitando a recolha de informações mais precisas à cerca das suas características profissionais e pessoais.

França (2009) cit. in (Fernandes D. M., 2011, p. 38) acrescenta ainda que a entrevista também é necessária para observar a linguagem corporal do candidato, a sua postura, o estado emocional, o seu interesse pelo cargo, desafiando-o a responder como reagiria em determinadas situações (ex.: stress, pressão, conflitos laborais, etc.).

3.2.2. Provas ou testes de conhecimento

As provas ou testes de conhecimento servem para avaliar o grau de conhecimento e habilidades dos candidatos (Fernandes D. M., 2011).

Para Chiavenato (2009) cit. in (Fernandes D. M., 2011, p. 39) estas provas são instrumentos de avaliação de conhecimentos e/ou habilidades adquiridas através do estudo e da prática. O objetivo é medir o grau de conhecimento dos candidatos, comparando com as exigências pedidas pelo cargo. *“Para este tipo de técnica de seleção há uma gama que deverá ser escolhida de acordo com o perfil e atividade desempenhada pelo cargo que geralmente são através de provas orais, escritas ou práticas”* (Fernandes D. M., 2011, p. 40).

3.2.3. Testes psicológicos

O objetivo dos testes psicológico é auxiliar na análise do perfil do candidato, as suas aptidões e tudo o que poderá influenciar o desempenho do mesmo. Estes testes são *“sensíveis”* à idade, ao sexo, ao grau de escolaridade, ou mesmo ao grupo social e/ou económico, ou seja, são elaborados de acordo com estas variantes (Fernandes D. M., 2011).

Chiavenato (2009) cit. in (Fernandes D. M., 2011, p. 40) afirma que estes testes são uma medida objetiva e estandardizada de amostras comportamentais dos candidatos. O objetivo é analisar

estas amostras, comparando-as com amostras generalizadas de anteriores pesquisas estatísticas. Estes testes revelam posteriormente se o perfil do candidato se enquadra ou não naquilo que a empresa procura.

3.2.4. Testes de personalidade

Estes testes têm como finalidade a avaliação da personalidade do candidato, nomeadamente o seu caráter e o seu temperamento (Fernandes D. M., 2011).

França (2009) cit. in (Fernandes D. M., 2011, p. 40) afirma que estes testes, além de identificarem os traços de personalidade do candidato, identificam também as suas motivações, os seus interesses e distúrbios emocionais, caso existam.

“Embora este tipo de teste não possua inferências precisas sobre o possível sucesso profissional, indicam fatores sobre a personalidade do candidato que podem refletir sobre sua vida profissional.” (Fernandes D. M., 2011, p. 41).

3.2.5. Técnicas de simulação

Estas técnicas possibilitam ao empregador analisar o comportamento do candidato em situações dramáticas. Em grupo são simuladas situações, o mais próximas da realidade possível, onde o comportamento do indivíduo é avaliado (Fernandes D. M., 2011).

“Para Chiavenato (2009) as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo (...)” (Fernandes D. M., 2011, p. 41). O mesmo autor diz ainda que o *“psicodrama”* é a principal técnica de simulação. Esta tem como fundamento a teoria geral dos papéis, ou seja, cada um dos candidatos representa papéis que lhe são mais característicos, pode ser feito isoladamente ou em interação com outros.

3.3. O Papel da Entrevista no Processo de Seleção

A entrevista é a técnica mais utilizada em todo o tipo de organizações, no entanto, embora seja cientificamente fundamentada, é a técnica mais subjetiva. Não sendo por isto que deixa de ser a que mais influencia na decisão final do recrutador (Sousa, 2005).

A entrevista é o processo pelo qual duas ou mais pessoas interagem e comunicam entre si, de um lado o(s) entrevistador(es) de outro o(s) entrevistado(s). O entrevistado, candidato ao cargo que se pretende preencher, é visto como algo incógnito que se tem de desvendar, sendo-lhe aplicado estímulos no sentido de ver as suas reações. O objetivo é examinar o seu comportamento perante possíveis situações (Chiavenato, 1999).

O entrevistador tem um papel fundamental em todo este processo, uma vez que a omissão, a distorção, e as várias barreiras que poderão existir, podem influenciar na seleção dos candidatos. Para aumentar a fidelidade e a confiança de todo este processo é preciso habilidades e competências por parte do entrevistador e uma eficaz construção do processo de entrevista (Chiavenato, 1999).

Assim, todos os entrevistadores devem ter em conta (Chiavenato, 1999):

- Os seus preconceitos pessoais;
- O evitar de perguntas com “armadilha”;
- A necessidade de mostrar interesse pelo que o entrevistado fala e ouvi-lo atentamente;
- Realizar perguntas que facultam respostas narrativas;
- Não devem dar opiniões pessoais;
- Fazer com que o entrevistado queira saber mais sobre a organização e o cargo a que se está a candidatar;
- Não deve classificar o candidato de forma global, como apenas, bom, regular ou mau (efeito de generalização);
- Deve concentrar-se mais naquilo que o candidato diz e menos nas anotações que tira.

3.4. Tipos de Entrevistas de Seleção

A entrevista pode ser mais ou menos conduzida, isto é, pode estruturar-se e padronizar-se a entrevista como também pode orientar-se livremente, tudo dependerá das competências e habilidades do entrevistador (Chiavenato, 1999).

De acordo com as perguntas e as respostas que se querem obter, existem quatro tipos de entrevistas de seleção, segundo Chiavenato (1999):

- a) Entrevistas totalmente padronizadas – é uma entrevista padronizada, estruturada e fechada. As questões são elaboradas previamente, no entanto, podem assumir mais do que uma forma: escolhas múltiplas, respostas de sim ou não, verdadeiro ou falso, etc. Este tipo de entrevista, organizada e planeada, possibilita superar as limitações do entrevistador, uma vez que este não tem de se preocupar em conseguir que o entrevistado responda a todos os assuntos necessários, sendo que já está tudo preparado precocemente.
- b) Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões – neste caso, e assemelhando-se ao anterior, as perguntas são previamente elaboradas, contudo, a resposta pode ser aberta e livre. O entrevistador tem consigo uma lista dos assuntos que são necessários o entrevistado responder, de forma a não deixar escapar informação que precisa.
- c) Entrevista direta – neste caso, não são especificadas as questões mas sim o tipo de resposta que se quer obter. O entrevistador vai efetuando as questões conforme o decorrer da entrevista. Este tipo de entrevista tem como objetivo conhecer conceitos espontâneos de os candidatos.
- d) Entrevista não diretiva – neste tipo de entrevista não são especificadas as perguntas nem as respostas que se pretende, ou seja, trata-se de uma entrevista não estruturada, não padronizada, exploratória e informal, onde há a total liberdade do entrevistador. Este tipo de entrevista é frequentemente criticada por não haver uma consistência nem uma sequência de assuntos, sendo também que o entrevistador pode esquecer-se de explorar algum assunto importante.

3.5. A Tomada de Decisão

Além dos três modelos mencionados anteriormente na tomada de decisão (colocação, seleção e classificação), há algumas recomendações para que esta seja o mais eficaz possível.

Gil (1994) cit. in (Araújo & Dias, 2008, p. 8) afirma que “*A tomada de decisão em relação à contratação é tarefa que se reveste de grande responsabilidade. Envolve, naturalmente, muito de pessoal. Todavia, há algumas recomendações que auxiliam nessa tarefa*”. É mais importante dar atenção às realizações do candidato do que às suas habilitações. Preconceitos de raça, religião, orientação sexual e idade devem ser postos de lado, uma vez que influenciam no olhar sobre o candidato. Candidatos fortes ameaçam gerentes fracos. Quanto maior a qualificação do candidato mais provável é que ele se sinta desmotivado no trabalho, caso não corresponda às suas qualificações. Os candidatos que sejam selecionados até à última etapa não devem ser dispensados até que o escolhido aceite definitivamente o cargo, para não haver risco de ficar sem escolhas caso este acabe por não querer a função.

4. Metodologia

A metodologia que optamos para a realização deste estudo foi de cariz quantitativa. Assim, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica e, posteriormente, de forma a responder às questões de investigação, foi elaborado um inquérito por questionário. Este inquérito foi transmitido às empresas de forma *on-line*, através da ferramenta *Google Docs*.

Este método consiste em colocar um conjunto de questões a indivíduos geralmente representativos de uma população. A sua situação pessoal, social ou profissional, as suas opiniões, as suas expectativas ou qualquer outro ponto que interesse ao investigador está presente neste método. As respostas estão pré-codificadas de forma que os inquiridos escolham as suas respostas entre as que lhes são apresentadas. As principais vantagens deste método são a precisão e o rigor, satisfazendo o critério da intersubjetividade. Já as desvantagens pretendem-se essencialmente com o facto de, embora o método descreva relações entre variáveis, não forneça explicações ou sentidos (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995) este método é adequado para o conhecimento de uma população: os seus modos de vida, comportamentos, opiniões ou valores. Neste caso, o inquérito por questionário enquadra-se na temática em causa na medida em que se pretende estudar um fenómeno social (diferenças entre homens e mulheres na forma como recrutam) através das informações relativas aos indivíduos da população em causa.

O questionário fornecido às empresas é composto por três partes, como se pode verificar no ANEXO (pág. 55). Inicialmente é realizada uma caracterização da empresa, onde as perguntas, que maioritariamente são de escolha múltipla, são direcionadas apenas para empresa. Numa segunda fase procurou-se fazer uma caracterização da função de recrutamento e seleção, ou seja, a idade, o sexo e a área de formação do responsável máximo pelo recrutamento e seleção, mas também perceber se as empresas têm uma área específica de recrutamento ou seleção. Por fim, na terceira e última parte investigou-se quais as práticas/critérios de recrutamento e seleção que mais são usados pelos recrutadores.

Este questionário foi elaborado tendo como suporte dois questionários aprovados cientificamente, o primeiro da Dissertação de Mestrado de Davide Cardeira intitulada de “*Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal*” e o segundo de um “*working paper*” de Anabela Gomes Correia, intitulado de “*As práticas de recrutamento e seleção em Portugal*”.

5. Estudo Empírico

5.1. Definição do problema, objetivos e questões de investigação

São muitos os estudos sobre o recrutamento e seleção, não é uma temática de todo desconhecida, sendo cada vez mais um assunto de grande interesse na Gestão de Recursos Humanos. Contudo, são escassos, pelo menos em Portugal, estudos que direcionem esta temática para as práticas dos próprios recrutadores. Assim, é importante o estudo deste tema, direcionando o olhar para os recrutadores e as possíveis diferenças entre homens e mulheres na utilização das práticas de recrutamento e seleção.

Tendo em conta o que foi referido, procurou-se dar resposta às seguintes questões gerais:

- Quais as principais diferenças entre homens e mulheres no uso das práticas de recrutamento?
- Quais as principais diferenças entre homens e mulheres no uso das práticas de seleção?
- Se existirem diferenças, estas terão implicações no sucesso da organização?

O objetivo geral deste estudo passa por preencher a lacuna referente à falta de estudos sobre esta temática tendo em conta a prática dos recrutadores, tentando descobrir se estas práticas são usadas de maneira diferente por recrutadores homens e recrutadoras mulheres, tanto ao nível das estratégias de recrutamento, como das formas e dos métodos, mas também quanto aos tipos e às técnicas de seleção.

Tendo em conta o objetivo geral e a revisão da literatura efetuada, poder-se-ão formular as seguintes questões de investigação específicas:

- 1- Existem diferenças entre as estratégias, as formas e os métodos de recrutamento entre recrutadores homens e recrutadoras mulheres?
- 2- Existem diferenças entre os tipos e as técnicas de seleção entre recrutadores homens e recrutadoras mulheres?
- 3- Caso existam diferenças nas práticas de recrutamento e seleção estas têm implicações no sucesso da organização?
- 4- A forma jurídica da empresa implica o uso de estratégias, formas e métodos específicos de recrutamento?

- 5- A forma jurídica da empresa implica o uso de tipos e técnicas específicas de seleção?
- 6- A rentabilidade do ativo tem influência nas estratégias, formas e métodos de recrutamento usados?
- 7- A idade é um fator determinante na hora de escolher as estratégias, formas e métodos de recrutamento a usar?
- 8- A rentabilidade do ativo tem influência nos tipos e técnicas de seleção usadas?
- 9- A idade é um fator determinante na hora de escolher os tipos e as técnicas de seleção a usar?
- 10- A área de formação é um fator determinante na hora de escolher as estratégias, formas e métodos de recrutamento a usar?
- 11- A área de formação é um fator determinante na hora de escolher os tipos e as técnicas de seleção a usar?

5.2. Formulação de Hipóteses

A partir do objetivo geral e das questões de investigação, podem-se formular as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – Existem diferenças entre as estratégias, as formas e os métodos de recrutamento usados por recrutadores homens e recrutadoras mulheres.

Hipótese 2 – Existem diferenças entre os tipos e as técnicas de seleção usados por recrutadores homens e recrutadoras mulheres.

Hipótese 3 – As diferenças nas práticas de recrutamento e seleção têm implicações no sucesso da organização.

Hipótese 4 – A forma jurídica da empresa implica o uso de estratégias, formas e métodos específicos de recrutamento.

Hipótese 5 – A forma jurídica da empresa implica o uso de tipos e técnicas específicas de seleção.

Hipótese 6 – A rentabilidade do ativo em 2016 tem influência nas estratégias, formas e métodos de recrutamento usados.

Hipótese 7 – A idade do responsável máximo pelo recrutamento tem influência na escolha das estratégias, formas e métodos de recrutamento usados.

Hipótese 8 – A rentabilidade do ativo em 2016 tem influência nos tipos e técnicas de seleção usados.

Hipótese 9 – A idade do responsável máximo pelo recrutamento tem influência na escolha dos tipos e técnicas de seleção usados.

Hipótese 10 – A área de formação do responsável máximo pelo recrutamento e seleção tem influência na escolha das estratégias, formas e métodos de recrutamento a usar.

Hipótese 11 – A área de formação do responsável máximo pelo recrutamento e seleção tem influência na escolha dos tipos e técnicas de seleção usados.

5.3. Processo de Recolha e Tratamento dos Dados

A amostra representativa para o enquadramento deste estudo são organizações que estejam ativas e que tenham a sede em Portugal. O questionário foi enviado de forma *on-line* para as empresas, obtendo-se ao todo 133 respostas, de cerca de 10000 questionários enviados a diferentes empresas. Os contactos das empresas foram recolhidos através dos websites das próprias empresas e sites específicos com emails de empresas portuguesas, com por exemplo, o de “Portugal Empresas”. Estas empresas colaboraram voluntariamente, sendo anteriormente informadas da natureza do estudo e do anonimato do mesmo.

Em relação à variável principal deste estudo, o sexo, responderam cerca de 60% homens e 40% mulheres.

O tratamento de dados foi realizado com recursos aos programas Statistical Package for the Social Sciences 22 (IBM SPSS Statistics 22), e Microsoft Excel, versão 17.8312.7601.0.

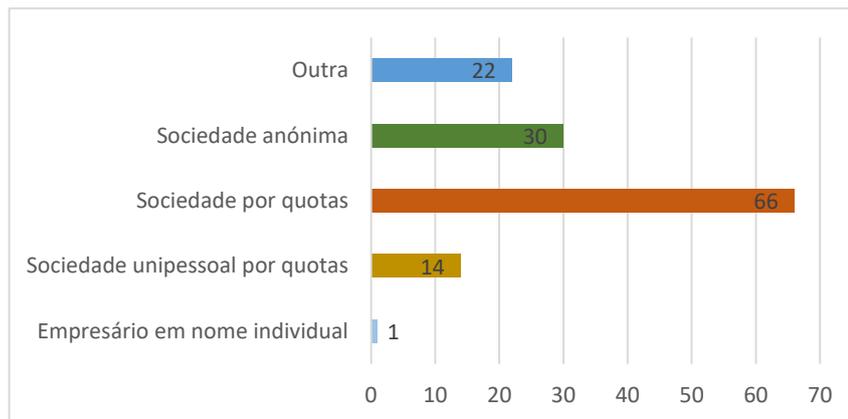
5.4. Caracterização da Amostra

Com o recurso a gráficos feitos por autoria própria e com base nas 133 respostas válidas ao questionário fornecido a empresas portuguesas, serão aqui apresentados os resultados da caracterização da amostra, ou seja, a forma jurídica das empresas, quantas são multinacionais,

o número de funcionários, o volume de negócios, a rentabilidade do ativo, o distrito onde se situam as empresas, qual a idade, o sexo e a formação do responsável máximo de recrutamento de seleção e, por fim, se as empresas possuem um departamento específico de recrutamento e seleção, e se sim, quantos funcionários trabalham neste departamento e a sua formação.

5.4.1. Forma jurídica da empresa

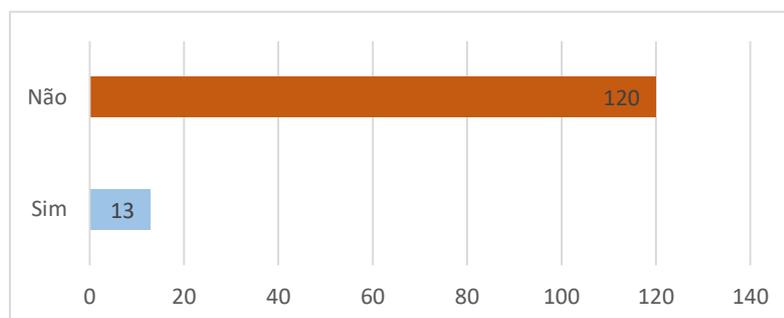
Gráfico 1 - Caracterização das empresas face à forma jurídica



A forma jurídica mais representativa é a sociedade por quotas com uma percentagem de 49,6% (n=66). A sociedade anónima também tem a sua representatividade, com uma percentagem de 22,6% (n=30), seguindo-se, com menor percentagem, outra forma jurídica com 16,5% (n=22), a sociedade unipessoal por quotas com 10,5% (n=14) e, por fim, com apenas 0,8% (n=1), o empresário em nome individual.

5.4.2. Empresas multinacionais

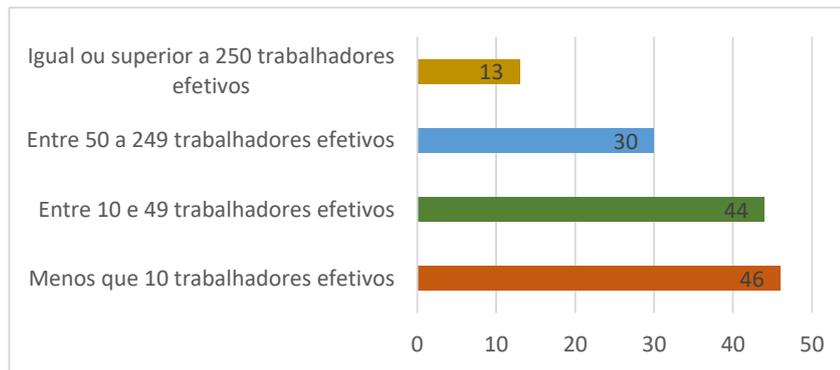
Gráfico 2 - Caracterização das empresas como sendo multinacionais



Quanto às empresas multinacionais estas não correspondem à maior representatividade da amostra, apenas com 9,8% (n=13). Empresas não multinacionais estão em maior número, com 90,2% (n=120).

5.4.3. Número de funcionários

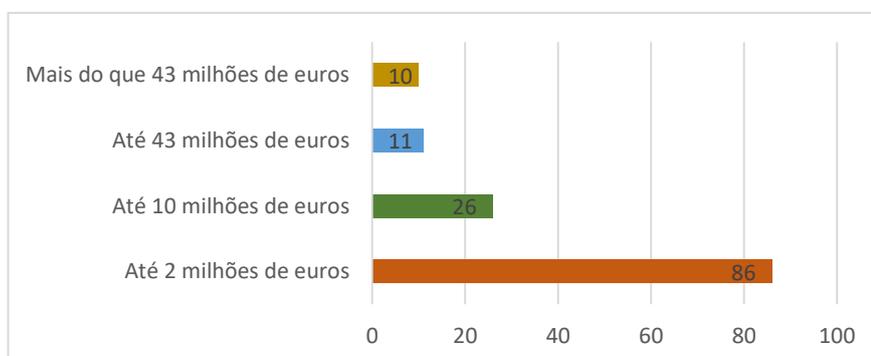
Gráfico 3 – Número de funcionários das empresas até ao final de 2016



A amostra é maioritariamente constituída por micro e pequenas empresas, com 34,5% (n=46) e 33,1% (n=44), respetivamente. Com 22,6 % (n=30) temos as médias empresas constituídas pelo intervalo entre 50 a 249 trabalhadores efetivos, e, por último, e com menor representatividade as grandes empresas com 9,8% (n=13), cujo número de funcionários é superior a 249 trabalhadores efetivos.

5.4.4. Volume de negócios

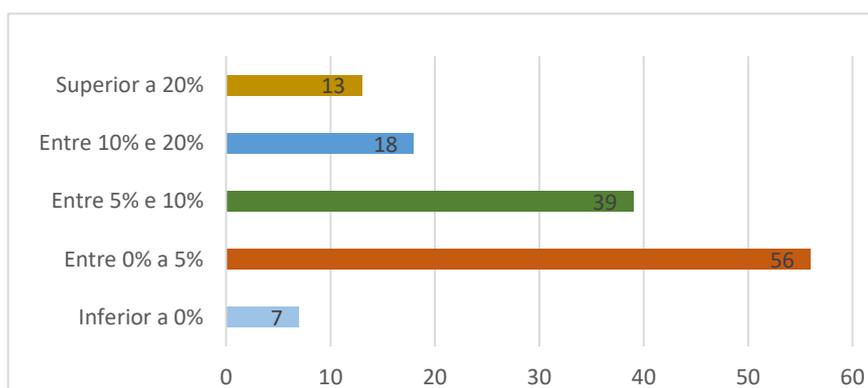
Gráfico 4 – Volume de negócios das empresas durante o exercício de 2016



Quanto ao volume de negócios, sem margem de dúvida que até 2 milhões de euros é o valor mais respondido pelas empresas, com 64,7% (n=86). Seguindo-se, com 19,5% (n=26) o volume de negócios até 10 milhões de euros. Com menor representatividade vem a seguir até 43 milhões de euros e mais do que 43 milhões de euros, com 8,3% (n=11) e 7,5% (n=10), respetivamente.

5.4.5. Rentabilidade do ativo

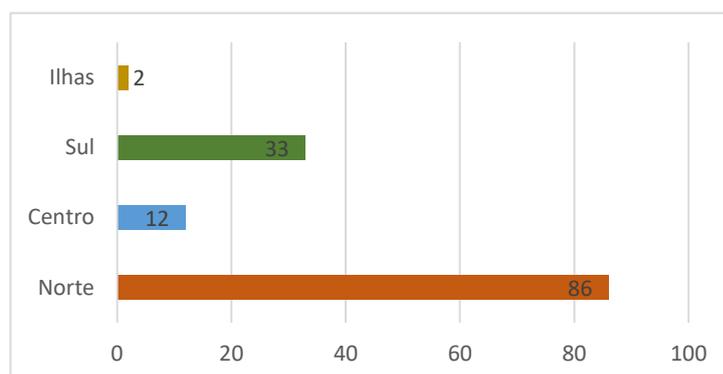
Gráfico 5 – Rentabilidade do ativo no último exercício disponível



Quanto à rentabilidade do ativo, medida pelo rácio entre o resultado líquido do período e o ativo, verifica-se que entre 0% e 5% é o resultado com maior representatividade, com 42,1% (n=56), seguido pelo intervalo entre 5% a 10% com 29,3% (n=39). Com menos representatividade vêm a seguir o intervalo entre 10% e 20% e superior a 20%, com 13,5% (n=18) e 9,8% (n=13), respetivamente. Por último, apenas 7 empresas responderam à rentabilidade do ativo inferior a 0%, com 5,3% (n=7).

5.4.6. Localização da empresa em Portugal

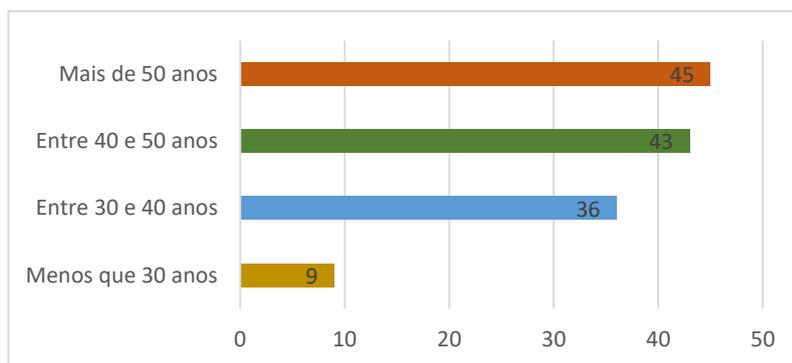
Gráfico 6 – Onde se situa a sede da empresa em Portugal



Como se verifica pelo gráfico, a amostra é representada principalmente por distritos no norte de Portugal, com 64,7% (n=86). Seguindo-se o sul de Portugal, com uma percentagem de 24,8% empresas (n=33). Por último, com menor representatividade, o centro de Portugal com 9,02% (n=12) e as ilhas com apenas 1,5% (n=2).

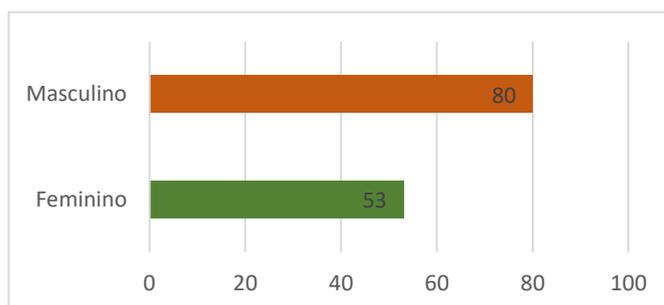
5.4.7. Responsável máximo do recrutamento e seleção

Gráfico 7 – Idade do responsável máximo pelo recrutamento e seleção



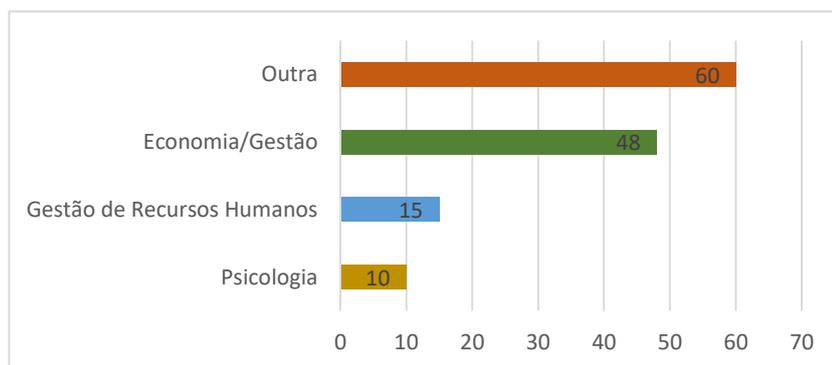
Quanto ao responsável máximo pelo recrutamento e seleção, verifica-se que os intervalos de mais de 50 anos e entre 40 a 50 anos são os mais representativos, com 33,8% (n=45) e 32,3% (n=43), respetivamente. O intervalo de 30 a 40 anos também é significativo, tendo a percentagem de 27,1% (n=36). O menos representativo é mesmo o intervalo de menos de 30 anos, com uma percentagem apenas de 6,8% (n=9).

Gráfico 8 – Género do responsável máximo pelo recrutamento e seleção



Os homens são os dominantes no que toca ao responsável máximo pelo recrutamento e seleção nesta amostra, com 60,2% (n=80). As mulheres têm uma percentagem de 39,8% (n=53).

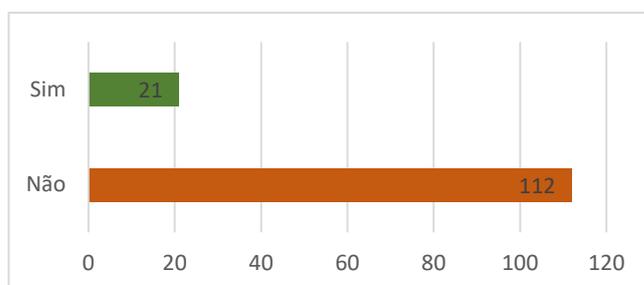
Gráfico 9 - Área de formação do responsável máximo pelo recrutamento e seleção



Quanto à área de formação do responsável máximo pelo recrutamento e seleção parece que, maioritariamente, não é nem economia/gestão, nem gestão de RH, nem psicologia, mas sim outra área, com 45,1% (n=60). A área de economia é a seguinte com maior representatividade com 36,1% (n=48). Por fim, com menos expressão, gestão de RH com 11,3% (n=15) e psicologia com 7,5% (n=10).

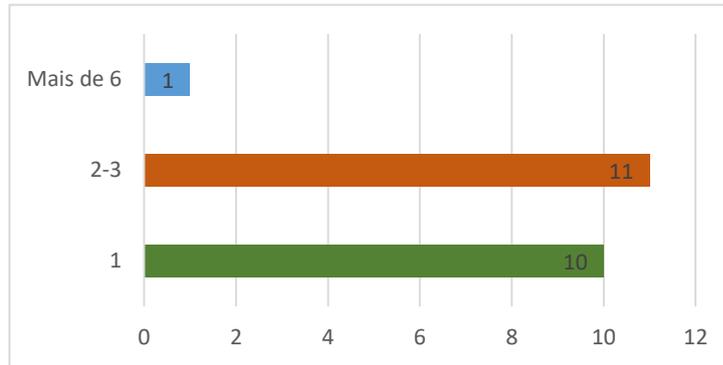
5.4.8. Departamento de recrutamento e seleção

Gráfico 10 – Existência de uma área dedicada só ao recrutamento e seleção



Como se pode verificar pelo gráfico anterior, a maioria das empresas que constitui esta amostra não tem na sua empresa uma área dedicada só ao recrutamento e seleção, com uma percentagem elevada de 84,2% (n=112). Apenas 15,8% (n=21) destas empresas é que têm esta área.

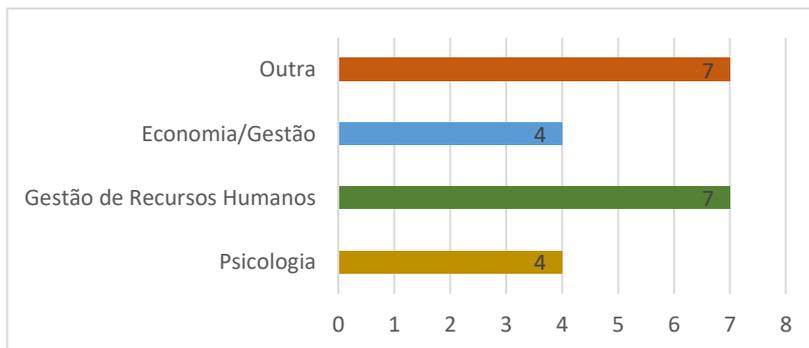
Gráfico 11 - Se sim, quantos técnicos trabalham nesta área?



Apenas 21 empresas responderam afirmativamente à existência de uma área dedicada só ao recrutamento e seleção, contudo, verifica-se a resposta de 22 empresas à questão de quantos técnicos trabalham nesta área. Deduz-se aqui o erro de alguma empresa numa das duas perguntas mencionadas.

Dois a três técnicos a trabalhar nesta área dedicada só ao recrutamento e seleção contém a percentagem mais elevada com 8,3% (n=11), contudo, apenas 1 técnico tem uma percentagem muito próxima à anterior com 7,5% (n=10). Mais do que 6 técnicos representa apenas 0,8% da amostra (n=1).

Gráfico 12 – A formação destes técnicos



Gestão de RH e outra área de formação (sem ser gestão de RH, economia e psicologia) são as respostas mais dadas pelas empresas que possuem uma área só para o recrutamento e seleção, com 5,3% ambos (n's=7). Economia/gestão e psicologia apresentam uma percentagem de 3% ambos (n's=4).

5.5. Análise das Hipóteses

Neste tópico serão analisadas as hipóteses lançadas no desenvolvimento deste estudo. Através de tabelas serão expostos todos os testes e consequentes resultados. Os testes usados são testes não paramétricos (teste de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis). Na análise de algumas hipóteses usou-se o coeficiente de correlação de Spearman. Isto deve-se ao facto das variáveis utilizadas estarem quantificadas segundo uma escala de Likert, invalidando assim, na maior parte dos casos, a verificação dos pressupostos subjacentes ao uso dos testes paramétricos. Na realização dos testes de hipóteses utilizou-se um nível de significância de 5%.

Hipótese 1: Existem diferenças entre as estratégias, as formas e os métodos de recrutamento usados por recrutadores homens e recrutadoras mulheres.

Tabela 1 - Análise das diferenças nas estratégias de recrutamento usadas por recrutadores homens e recrutadoras mulheres

		N	Média	Teste	Estatística teste	Sig.	Decisão
Interno	Feminino	53	2,53	Teste de Mann-Whitney	2,434	0,139	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,91				
Externo	Feminino	53	3,77	Teste de Mann-Whitney	1,750	0,077	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	3,41				
Misto	Feminino	53	2,68	Teste de Mann-Whitney	2,104	0,942	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,68				

Tabela 2 - Análise das diferenças nas formas de recrutamento usadas por recrutadores homens e recrutadoras mulheres

		N	Média	Teste	Estatística teste	Sig.	Decisão
Recrutamento <i>on-line</i>	Feminino	53	2,70	Teste de Mann-Whitney	1,878	0,251	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,36				
Recrutamento através das redes sociais	Feminino	53	2,23	Teste de Mann-Whitney	1,832	0,149	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	1,79				

Tabela 3 - Análise das diferenças nos métodos de recrutamento usados por recrutadores homens e recrutadoras mulheres

		N	Média	Teste	Estatística teste	Sig.	Decisão
Recrutamento através de anúncios	Feminino	53	2,75	Teste de Mann-Whitney	2,224	0,625	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,86				
Recrutamento através de escolas/universidades	Feminino	53	2,83	Teste de Mann-Whitney	1,721	0,060	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,35				
Uso de portais de emprego	Feminino	53	2,92	Teste de Mann-Whitney	1,829	0,170	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,56				
Recrutamento através de contatos profissionais	Feminino	53	3,42	Teste de Mann-Whitney	1,813	0,142	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	3,08				
Uso do website da empresa	Feminino	53	2,23	Teste de Mann-Whitney	1,949	0,399	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	1,90				
Consultores de Recrutamento e Seleção	Feminino	53	1,60	Teste de Mann-Whitney	2,151	0,865	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	1,69				

Pelas tabelas anteriormente expostas, é possível verificar que, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística corrobora a hipótese de as estratégias, as formas e os métodos de recrutamento serem iguais entre recrutadores homens e recrutadoras mulheres.

Hipótese 2: Existem diferenças entre os tipos e as técnicas de seleção usados por recrutadores homens e recrutadoras mulheres.

Tabela 4 - Análise das diferenças nos tipos de seleção usados entre recrutadores homens e recrutadoras mulheres

		N	Média	Teste	Estatística teste	Sig.	Decisão
A seleção é realizada por comparação	Feminino	53	4,19	Teste de Mann-Whitney	1,609	0,013	Rej. H ₀
	Masculino	80	3,78				
A seleção é realizada por decisão	Feminino	53	3,91	Teste de Mann-Whitney	1,725	0,060	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	3,51				

Tabela 5 - Análise das diferenças nas técnicas de seleção usados entre recrutadores homens e recrutadoras mulheres

		N	Média	Teste	Estatística teste	Sig.	Decisão
Para uma vaga seleciona-se um único candidato	Feminino	53	2,51	Teste de Mann-Whitney	2,105	0,943	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,50				
Para uma vaga selecionam-se vários candidatos	Feminino	53	3,68	Teste de Mann-Whitney	1,838	0,181	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	3,28				
Para várias vagas selecionam-se vários candidatos	Feminino	53	3,68	Teste de Mann-Whitney	1,817	0,150	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	3,28				
Análise curricular (Curriculum Vitae)	Feminino	53	4,47	Teste de Mann-Whitney	1,961	0,419	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	4,25				
Testes de inteligência por aptidão	Feminino	53	2,15	Teste de Mann-Whitney	2,172	0,800	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,16				
Testes de personalidade	Feminino	53	2,02	Teste de Mann-Whitney	2,188	0,735	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,11				
Provas de grupo	Feminino	53	1,64	Teste de Mann-Whitney	2,132	0,949	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	1,64				
Provas simulação	Feminino	53	2,02	Teste de Mann-Whitney	1,809	0,118	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	1,69				
Referências de outros empregos	Feminino	53	3,40	Teste de Mann-Whitney	1,917	0,328	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	3,18				
Entrevistas de seleção	Feminino	53	4,68	Teste de Mann-Whitney	1,548	0,003	Rej. H ₀
	Masculino	80	4,20				
Testes ou provas de conhecimento	Feminino	53	2,60	Teste de Mann-Whitney	1,948	0,413	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,38				
Testes psicológicos	Feminino	53	1,68	Teste de Mann-Whitney	2,466	0,081	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	1,98				
A entrevista é totalmente padronizada	Feminino	53	2,34	Teste de Mann-Whitney	1,929	0,360	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	2,15				
A entrevista é padronizada apenas quanto às perguntas ou questões	Feminino	53	2,87	Teste de Mann-Whitney	1,644	0,024	Rej. H ₀
	Masculino	80	2,38				
A entrevista é direta	Feminino	53	4,45	Teste de Mann-Whitney	1,804	0,111	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	4,19				
A entrevista é não diretiva	Feminino	53	2,04	Teste de Mann-Whitney	1,868	0,208	Não Rej. H ₀
	Masculino	80	1,78				

A análise da tabela 4 permite concluir que, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística corrobora a hipótese de os tipos de seleção usados serem iguais entre recrutadores homens e recrutadoras mulheres quando a seleção é realizada através da comparação dos requisitos do cargo com o perfil dos candidatos. No entanto, constata-se que as recrutadoras mulheres utilizam mais frequentemente do que os recrutadores homens a seleção através da comparação dos requisitos do cargo com o perfil dos candidatos.

Já na tabela 5 verificamos que maioritariamente, para um nível de significância de 5%, não existem diferenças entre recrutadores homens e recrutadoras mulheres no que toca às técnicas de seleção usadas, à exceção das entrevistas de seleção e ao uso de entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões, onde se verifica um valor de significância inferior a 0,05. Através do valor da média conclui-se que são as mulheres que recorrem mais a entrevistas de seleção (média mulheres = 4,68 > média homens = 4,20), tal como no uso de entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões (média mulheres = 2,87 > média homens = 2,38).

Hipótese 3: As diferenças nas práticas de recrutamento e seleção, caso existam, têm implicações no sucesso da organização?

Uma vez que não se verificam diferenças significativas entre as práticas de recrutamento e seleção usadas por recrutadores homens e recrutadoras mulheres, então esta questão de investigação deixa de fazer sentido.

Hipótese 4: A forma jurídica da empresa implica o uso de estratégias, formas e métodos específicos de recrutamento.

Tabela 6 - Análise das estratégias, formas e métodos de recrutamento usados, tendo em conta a forma jurídica da empresa

		N	Média	Teste	Estatística teste	Sig.	Decisão
Recrutamento Interno	Sociedade por quotas	66	2,67	Teste de Kruskal-Wallis	0,895	0,639	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	2,93				
	Outra	22	2,73				
Recrutamento Externo	Sociedade por quotas	66	3,58	Teste de Kruskal-Wallis	0,695	0,706	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	3,70				
	Outra	22	3,10				
Recrutamento Misto	Sociedade por quotas	66	2,58		2,760	0,252	Não Rej. H ₀

	Sociedade anônima	30	2,97	Teste de Kruskal-Wallis			
	Outra	22	3,00				
Recrutamento <i>on-line</i>	Sociedade por quotas	66	2,30	Teste de Kruskal-Wallis	3,027	0,220	Não Rej. H_0
	Sociedade anônima	30	2,90				
	Outra	22	2,41				
Recrutamento através das redes sociais	Sociedade por quotas	66	1,76	Teste de Kruskal-Wallis	3,947	0,139	Não Rej. H_0
	Sociedade anônima	30	2,47				
	Outra	22	2,09				
Recrutamento através de anúncios	Sociedade por quotas	66	2,62	Teste de Kruskal-Wallis	5,243	0,073	Não Rej. H_0
	Sociedade anônima	30	3,30				
	Outra	22	3,09				
Recrutamento através de escolas/universidades	Sociedade por quotas	66	2,44	Teste de Kruskal-Wallis	6,221	0,045	Rej. H_0
	Sociedade anônima	30	3,00				
	Outra	22	2,09				
Uso de portais de emprego	Sociedade por quotas	66	2,70	Teste de Kruskal-Wallis	0,595	0,735	Não Rej. H_0
	Sociedade anônima	30	2,93				
	Outra	22	2,68				
Recrutamento através de contatos profissionais	Sociedade por quotas	66	3,47	Teste de Kruskal-Wallis	19,643	0,000	Rej. H_0
	Sociedade anônima	30	3,47				
	Outra	22	2,14				
Uso do website da empresa	Sociedade por quotas	66	1,62	Teste de Kruskal-Wallis	12,471	0,002	Rej. H_0
	Sociedade anônima	30	2,50				
	Outra	22	2,59				
Consultores de Recrutamento e Seleção	Sociedade por quotas	66	1,45	Teste de Kruskal-Wallis	13,361	0,001	Rej. H_0
	Sociedade anônima	30	2,40				
	Outra	22	1,45				

A análise da tabela 6 permitem concluir que, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística corrobora a hipótese de a mediana das estratégias (primeiras três linhas da tabela) e das formas de recrutamento (quarta e quinta linha da tabela) serem iguais conforme a forma jurídica da empresa (neste caso as três formas jurídicas mais representativas). Contudo, quanto se trata dos métodos de recrutamento, estes já apresentam alguma variação. É o caso do recrutamento através de escolas/universidades, do recrutamento através de contatos profissionais, do uso do website da empresa e da recorrência a consultoras de recrutamento e seleção, que apresentam um valor de significância menor que 0,05.

Assim, através da análise no SPSS, verifica-se que a “sociedade anónima” e “outra” forma jurídica apresentam diferenças quanto ao recrutamento através de escolas/universidades, sendo que a primeira recorre em maior número a este tipo de recrutamento.

Quanto ao recrutamento através dos próprios contatos profissionais verificam-se diferenças entre “sociedade anónima” e “outra” e “sociedade por quotas” e “outra”, ou seja, “outra” forma jurídica recorre menos vezes a recrutamento através dos contatos profissionais, comparando com as anteriores referidas.

Já quando o recrutamento é efetuado pelo website da empresa, verificam-se diferenças na “sociedade por quotas” e na “sociedade anónima” mas também na “sociedade por quotas” e em “outra” forma jurídica. Aqui, a sociedade por quotas é que apresenta uma menor recorrência a este tipo de recrutamento comparando com as restantes.

Por fim, quando o recrutamento é feito através de consultoras de recrutamento e seleção as diferenças tornam-se evidentes entre “sociedade por quotas” e “sociedade anónima” e “outra” e “sociedade anónima”. A sociedade anónima torna-se aqui a principal “culpada” pela existência de diferenças, uma vez que, nesta forma jurídica o recrutamento feito através de consultoras é mais evidente do que nas restantes.

Hipótese 5: A forma jurídica da empresa implica o uso de tipos e técnicas específicas de seleção.

Tabela 7 - Análise dos tipos e técnicas de seleção usadas, tendo em conta a forma jurídica da empresa

		N	Média	Teste	Estatística teste	Sig.	Decisão
A seleção é realizada por comparação	Sociedade por quotas	66	3,83	Teste de Kruskal-Wallis	3,077	0,215	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	4,03				
	Outra	22	4,23				
A seleção é realizada por decisão	Sociedade por quotas	66	3,64	Teste de Kruskal-Wallis	1,872	0,392	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	3,83				
	Outra	22	3,91				
Para uma vaga seleciona-se um único candidato	Sociedade por quotas	66	2,52	Teste de Kruskal-Wallis	0,322	0,851	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	2,47				
	Outra	22	2,86				
	Sociedade por quotas	66	3,24		2,820	0,244	Não Rej. H ₀

Para uma vaga selecionam-se vários candidatos	Sociedade anónima	30	3,67	Teste de Kruskal-Wallis			
	Outra	22	3,59				
Para várias vagas selecionam-se vários candidatos	Sociedade por quotas	66	3,24	Teste de Kruskal-Wallis	10,537	0,005	Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	3,50				
	Outra	22	4,27				
Análise curricular (Curriculum Vitae)	Sociedade por quotas	66	4,26	Teste de Kruskal-Wallis	1,230	0,541	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	4,33				
	Outra	22	4,59				
Testes de inteligência por aptidão	Sociedade por quotas	66	2,11	Teste de Kruskal-Wallis	0,493	0,781	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	2,03				
	Outra	22	2,36				
Testes de personalidade	Sociedade por quotas	66	1,92	Teste de Kruskal-Wallis	0,432	0,806	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	2,07				
	Outra	22	2,23				
Provas de grupo	Sociedade por quotas	66	1,47	Teste de Kruskal-Wallis	1,553	0,460	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	1,60				
	Outra	22	1,86				
Provas simulação	Sociedade por quotas	66	1,74	Teste de Kruskal-Wallis	1,585	0,453	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	1,90				
	Outra	22	1,55				
Referências de outros empregos	Sociedade por quotas	66	3,55	Teste de Kruskal-Wallis	9,546	0,008	Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	3,10				
	Outra	22	2,77				
Entrevistas de seleção	Sociedade por quotas	66	4,35	Teste de Kruskal-Wallis	1,673	0,433	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	4,50				
	Outra	22	4,68				
Testes ou provas de conhecimento	Sociedade por quotas	66	2,52	Teste de Kruskal-Wallis	0,574	0,750	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	2,30				
	Outra	22	2,59				
Testes psicológicos	Sociedade por quotas	66	1,61	Teste de Kruskal-Wallis	7,311	0,026	Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	1,70				
	Outra	22	2,55				
A entrevista é totalmente padronizada	Sociedade por quotas	66	2,06	Teste de Kruskal-Wallis	5,411	0,067	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	2,20				
	Outra	22	2,77				
A entrevista é padronizada apenas quanto às perguntas ou questões	Sociedade por quotas	66	2,29	Teste de Kruskal-Wallis	8,092	0,017	Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	2,93				
	Outra	22	2,95				
A entrevista é direta	Sociedade por quotas	66	4,41	Teste de Kruskal-Wallis	3,566	0,168	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	4,47				
	Outra	22	4,09				

A entrevista é não diretiva	Sociedade por quotas	66	1,88	Teste de Kruskal-Wallis	0,513	0,774	Não Rej. H ₀
	Sociedade anónima	30	1,80				
	Outra	22	2,09				

A análise da tabela 7 permite concluir que, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística corrobora a hipótese de a média dos tipos de seleção (primeiras duas linhas da tabela) serem iguais conforme a forma jurídica da empresa (neste caso as três formas jurídicas mais representativas). Contudo, quanto se trata das técnicas de seleção, estas já apresentam alguma variação. É o caso da técnica de “para várias vagas selecionam-se vários candidatos”, do uso de “referências de outros empregos”, de “testes psicológicos” e da “entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões”, que apresentam um valor de significância menor que 0,05.

A análise estatística através do SPSS permite-nos concluir que existem diferenças significativas entre a “sociedade por quotas” e a “sociedade anónima” quando comparadas com “outra” forma jurídica, no que toca à técnica de “para várias vagas selecionam-se vários candidatos”. “Outra” forma jurídica recorre, em média, mais vezes a esta técnica.

Quando se trata da “referência de outros empregos” a “sociedade por quotas” e “outra” forma jurídica apresentam diferenças significativas, sendo que a primeira recorre, em média, mais vezes a esta técnica.

No uso de “testes psicológicos” como técnica de seleção, tal como na anterior, a “sociedade por quotas” e “outra” forma jurídica apresentam diferenças significativas, sendo que, neste caso, a segunda recorre, em média, mais vezes a esta técnica.

Por fim, quanto ao uso da “entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões”, existem diferenças muito ténues quanto à forma jurídica, contudo, as diferenças existem quando comparamos “sociedade anónima” com “sociedade por quotas”, sendo que esta última recorre menos vezes, em média, a esta técnica.

Hipótese 6: A idade do responsável máximo pelo recrutamento tem influência na escolha das estratégias, formas e métodos de recrutamento usados.

Tabela 8 – Análise da influência da idade nas estratégias, formas e métodos de recrutamento usados

		N	Média	Teste	Coefficiente de Correlação	Sig.	Decisão
Recrutamento Interno	Menos que 30 anos	9	2,00	Teste correlação de Spearman	0,027	0,755	Não Rej. H ₀
	Entre 30 e 40 anos	36	2,78				
	Entre 40 e 50 anos	43	3,00				
	Mais de 50 anos	45	2,67				
Recrutamento Externo	Menos que 30 anos	9	3,78	Teste correlação de Spearman	0,049	0,573	Não Rej. H ₀
	Entre 30 e 40 anos	36	3,50				
	Entre 40 e 50 anos	43	3,65				
	Mais de 50 anos	45	3,47				
Recrutamento Misto	Menos que 30 anos	9	1,67	Teste correlação de Spearman	0,031	0,724	Não Rej. H ₀
	Entre 30 e 40 anos	36	2,75				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,98				
	Mais de 50 anos	45	2,53				
Recrutamento <i>on-line</i>	Menos que 30 anos	9	2,44	Teste correlação de Spearman	0,210	0,015	Rej. H ₀
	Entre 30 e 40 anos	36	2,86				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,72				
	Mais de 50 anos	45	2,00				
Recrutamento através das redes sociais	Menos que 30 anos	9	2,11	Teste correlação de Spearman	0,235	0,006	Rej. H ₀
	Entre 30 e 40 anos	36	2,33				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,07				
	Mais de 50 anos	45	1,53				
Recrutamento através de anúncios	Menos que 30 anos	9	2,44	Teste correlação de Spearman	0,034	0,702	Não Rej. H ₀
	Entre 30 e 40 anos	36	2,92				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,95				
	Mais de 50 anos	45	2,69				
Recrutamento através de escolas/universidades	Menos que 30 anos	9	2,89	Teste correlação de Spearman	0,242	0,005	Rej. H ₀
	Entre 30 e 40 anos	36	2,92				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,56				
	Mais de 50 anos	45	2,16				
Uso de portais de emprego	Menos que 30 anos	9	2,44	Teste correlação de Spearman	0,056	0,519	Não Rej. H ₀
	Entre 30 e 40 anos	36	2,81				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,91				
	Mais de 50 anos	45	2,49				
Recrutamento através de contatos profissionais	Menos que 30 anos	9	2,78	Teste correlação de Spearman	0,024	0,784	Não Rej. H ₀
	Entre 30 e 40 anos	36	3,33				
	Entre 40 e 50 anos	43	3,23				

	Mais de 50 anos	45	3,18				
Uso do website da empresa	Menos que 30 anos	9	1,78	Teste correlação de Spearman	0,109	0,212	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	2,14				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,35				
	Mais de 50 anos	45	1,69				
Consultores de Recrutamento e Seleção	Menos que 30 anos	9	1,67	Teste correlação de Spearman	0,130	0,137	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	1,94				
	Entre 40 e 50 anos	43	1,63				
	Mais de 50 anos	45	1,44				

A análise da tabela 8 permite concluir que, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística corrobora a hipótese do coeficiente de Spearman ser igual a zero no que toca às estratégias de recrutamento (primeiras três linhas da tabela), ou seja, não existe relação entre as estratégias de recrutamento e a idade do responsável máximo pelo recrutamento e seleção.

Contudo, quanto se trata das formas de recrutamento (quarta e quinta linha da tabela) e dos métodos de recrutamento (restantes linhas da tabela), estes apresentam alguma variação. É o caso do recrutamento *on-line*, do recrutamento através das redes sociais e do recrutamento através de escolas/universidades, que apresentam um valor de significância menor que 0,05, ou seja, existe relação entre as formas e os métodos de recrutamento e a idade do responsável máximo pelo recrutamento e seleção.

Hipótese 7: A idade do responsável máximo pelo recrutamento tem influência na escolha dos tipos e técnicas de seleção usados.

Tabela 9 - Análise da influência da idade nos tipos e técnicas de seleção usados

		N	Média	Teste	Coefficiente de Correlação	Sig.	Decisão
A seleção é realizada por comparação	Menos que 30 anos	9	3,78	Teste correlação de Spearman	0,077	0,376	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	3,83				
	Entre 40 e 50 anos	43	4,00				
	Mais de 50 anos	45	4,00				
A seleção é realizada por decisão	Menos que 30 anos	9	3,56	Teste correlação de Spearman	0,053	0,548	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	3,64				
	Entre 40 e 50 anos	43	3,65				
	Mais de 50 anos	45	3,73				

Para uma vaga seleciona-se um único candidato	Menos que 30 anos	9	2,00	Teste correlação de Spearman	0,079	0,363	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	2,36				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,60				
	Mais de 50 anos	45	2,62				
Para uma vaga selecionam-se vários candidatos	Menos que 30 anos	9	4,11	Teste correlação de Spearman	0,091	0,295	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	3,44				
	Entre 40 e 50 anos	43	3,44				
	Mais de 50 anos	45	3,29				
Para várias vagas selecionam-se vários candidatos	Menos que 30 anos	9	3,00	Teste correlação de Spearman	0,033	0,705	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	3,50				
	Entre 40 e 50 anos	43	3,51				
	Mais de 50 anos	45	3,40				
Análise curricular (Curriculum Vitae)	Menos que 30 anos	9	4,33	Teste correlação de Spearman	0,149	0,087	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	4,11				
	Entre 40 e 50 anos	43	4,40				
	Mais de 50 anos	45	4,47				
Testes de inteligência por aptidão	Menos que 30 anos	9	1,56	Teste correlação de Spearman	0,123	0,159	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	2,61				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,09				
	Mais de 50 anos	45	1,98				
Testes de personalidade	Menos que 30 anos	9	1,44	Teste correlação de Spearman	0,096	0,270	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	2,42				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,12				
	Mais de 50 anos	45	1,89				
Provas de grupo	Menos que 30 anos	9	1,33	Teste correlação de Spearman	0,124	0,156	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	1,86				
	Entre 40 e 50 anos	43	1,65				
	Mais de 50 anos	45	1,51				
Provas simulação	Menos que 30 anos	9	2,00	Teste correlação de Spearman	0,257	0,003	Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	2,19				
	Entre 40 e 50 anos	43	1,79				
	Mais de 50 anos	45	1,51				
Referências de outros empregos	Menos que 30 anos	9	3,44	Teste correlação de Spearman	0,029	0,740	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	3,31				
	Entre 40 e 50 anos	43	3,21				
	Mais de 50 anos	45	3,24				

Entrevistas de seleção	Menos que 30 anos	9	4,33	Teste correlação de Spearman	0,080	0,358	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	4,31				
	Entre 40 e 50 anos	43	4,35				
	Mais de 50 anos	45	4,51				
Testes ou provas de conhecimento	Menos que 30 anos	9	1,56	Teste correlação de Spearman	0,033	0,710	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	2,69				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,35				
	Mais de 50 anos	45	2,58				
Testes psicológicos	Menos que 30 anos	9	1,33	Teste correlação de Spearman	0,016	0,854	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	2,06				
	Entre 40 e 50 anos	43	1,84				
	Mais de 50 anos	45	1,82				
A entrevista é totalmente padronizada	Menos que 30 anos	9	2,11	Teste correlação de Spearman	0,015	0,866	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	2,31				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,05				
	Mais de 50 anos	45	2,36				
A entrevista é padronizada apenas quanto às perguntas ou questões	Menos que 30 anos	9	2,44	Teste correlação de Spearman	0,043	0,621	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	2,86				
	Entre 40 e 50 anos	43	2,33				
	Mais de 50 anos	45	2,60				
A entrevista é diretiva	Menos que 30 anos	9	4,11	Teste correlação de Spearman	0,083	0,341	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	4,14				
	Entre 40 e 50 anos	43	4,37				
	Mais de 50 anos	45	4,38				
A entrevista é não diretiva	Menos que 30 anos	9	2,00	Teste correlação de Spearman	0,094	0,284	Não Rej. H_0
	Entre 30 e 40 anos	36	1,94				
	Entre 40 e 50 anos	43	1,91				
	Mais de 50 anos	45	1,78				

A análise da tabela 9 permite concluir que, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística corrobora a hipótese do coeficiente de Spearman ser igual a zero no que toca aos tipos de seleção (primeiras duas linhas da tabela), ou seja, não existe relação entre tipos de seleção e a idade do responsável máximo pelo recrutamento e seleção.

Quanto às técnicas de seleção, apenas o uso de “provas de simulação” é que apresenta a rejeição da hipótese nula. Contudo, não será suficiente para poder afirmar que existe uma relação entre as técnicas de seleção e a idade do responsável máximo pelo recrutamento e seleção.

Hipótese 8: A rentabilidade do ativo em 2016 tem influência nas estratégias, formas e métodos de recrutamento usados.

Tabela 10 - Análise da influência da rentabilidade do ativo nas estratégias, formas e métodos de recrutamento usados

		N	Média	Teste	Coefficiente de Correlação	Sig.	Decisão
Recrutamento Interno	Inferior a 0%	7	1,57	Teste correlação de Spearman	0,151	0,084	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	2,79				
	Entre 5% a 10%	39	2,67				
	Entre 10% a 20%	18	2,89				
	Superior a 20%	13	3,38				
Recrutamento Externo	Inferior a 0%	7	3,43	Teste correlação de Spearman	0,130	0,135	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	3,39				
	Entre 5% a 10%	39	3,62				
	Entre 10% a 20%	18	3,72				
	Superior a 20%	13	3,92				
Recrutamento Misto	Inferior a 0%	7	1,71	Teste correlação de Spearman	0,031	0,724	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	2,63				
	Entre 5% a 10%	39	2,64				
	Entre 10% a 20%	18	2,89				
	Superior a 20%	13	3,23				
Recrutamento <i>on-line</i>	Inferior a 0%	7	2,14	Teste correlação de Spearman	0,161	0,065	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	2,36				
	Entre 5% a 10%	39	2,62				
	Entre 10% a 20%	18	2,94				
	Superior a 20%	13	2,31				
Recrutamento através das redes sociais	Inferior a 0%	7	1,57	Teste correlação de Spearman	0,114	0,192	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	1,88				
	Entre 5% a 10%	39	2,08				
	Entre 10% a 20%	18	2,17				
	Superior a 20%	13	1,92				
	Inferior a 0%	7	2,71				

Recrutamento através de anúncios	Entre 0% a 5%	56	2,73	Teste correlação de Spearman	0,105	0,230	Não Rej. H ₀
	Entre 5% a 10%	39	2,90				
	Entre 10% a 20%	18	2,94				
	Superior a 20%	13	2,85				
Recrutamento através de escolas/universidades	Inferior a 0%	7	1,86	Teste correlação de Spearman	0,193	0,026	Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	2,27				
	Entre 5% a 10%	39	3,03				
	Entre 10% a 20%	18	2,61				
	Superior a 20%	13	2,54				
Uso de portais de emprego	Inferior a 0%	7	2,57	Teste correlação de Spearman	0,101	0,246	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	2,61				
	Entre 5% a 10%	39	2,59				
	Entre 10% a 20%	18	3,06				
	Superior a 20%	13	3,08				
Recrutamento através de contatos profissionais	Inferior a 0%	7	2,14	Teste correlação de Spearman	0,278	0,001	Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	3,02				
	Entre 5% a 10%	39	3,49				
	Entre 10% a 20%	18	3,67				
	Superior a 20%	13	3,15				
Uso do website da empresa	Inferior a 0%	7	1,14	Teste correlação de Spearman	0,150	0,086	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	1,98				
	Entre 5% a 10%	39	2,18				
	Entre 10% a 20%	18	2,22				
	Superior a 20%	13	2,00				
Consultores de Recrutamento e Seleção	Inferior a 0%	7	1,57	Teste correlação de Spearman	0,133	0,126	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	1,48				
	Entre 5% a 10%	39	1,79				
	Entre 10% a 20%	18	1,56				
	Superior a 20%	13	2,15				

A análise da tabela 10 permite concluir que, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística corrobora a hipótese do coeficiente de Spearman ser igual a zero no que toca às estratégias de recrutamento (primeiras três linhas da tabela) e às formas de recrutamento (quarta e quinta linha da tabela), ou seja, não existe relação entre as estratégias e as formas de recrutamento e a rentabilidade do ativo em 2016.

Contudo, quanto se trata dos métodos de recrutamento (restantes linhas da tabela), estes apresentam alguma variação. É o caso do recrutamento através de escolas/universidades e do recrutamento através de contatos profissionais, que apresentam um valor de significância menor que 0,05, ou seja, pode-se afirmar que existe uma relação entre os métodos de recrutamento e a rentabilidade do ativo em 2016.

Hipótese 9: A rentabilidade do ativo em 2016 tem influência nos tipos e técnicas de seleção usado

Tabela 11 - Análise da influência da rentabilidade do ativo nos tipos e técnicas de seleção usados

		N	Média	Teste	Coeficiente de Correlação		
					Correlação	Sig.	Decisão
A seleção é realizada por comparação	Inferior a 0%	7	3,57	Teste correlação de Spearman	0,168	0,053	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	3,80				
	Entre 5% a 10%	39	3,95				
	Entre 10% a 20%	18	4,28				
	Superior a 20%	13	4,23				
A seleção é realizada por decisão	Inferior a 0%	7	3,29	Teste correlação de Spearman	0,190	0,029	Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	3,45				
	Entre 5% a 10%	39	3,79				
	Entre 10% a 20%	18	4,17				
	Superior a 20%	13	3,77				
Para uma vaga seleciona-se um único candidato	Inferior a 0%	7	3,29	Teste correlação de Spearman	0,028	0,748	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	2,38				
	Entre 5% a 10%	39	2,49				
	Entre 10% a 20%	18	2,78				
	Superior a 20%	13	2,31				
Para uma vaga selecionam-se vários candidatos	Inferior a 0%	7	2,86	Teste correlação de Spearman	0,125	0,151	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	3,38				
	Entre 5% a 10%	39	3,46				
	Entre 10% a 20%	18	3,56				
	Superior a 20%	13	3,77				
Para várias vagas selecionam-se vários candidatos	Inferior a 0%	7	2,71	Teste correlação de Spearman	0,071	0,415	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	3,54				
	Entre 5% a 10%	39	3,15				
	Entre 10% a 20%	18	3,61				

	Superior a 20%	13	4,00				
Análise curricular (Curriculum Vitae)	Inferior a 0%	7	4,43	Teste correlação de Spearman	0,076	0,383	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	4,20				
	Entre 5% a 10%	39	4,41				
	Entre 10% a 20%	18	4,50				
	Superior a 20%	13	4,46				
Testes de inteligência por aptidão	Inferior a 0%	7	2,29	Teste correlação de Spearman	0,113	0,194	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	1,98				
	Entre 5% a 10%	39	2,23				
	Entre 10% a 20%	18	2,06				
	Superior a 20%	13	2,77				
Testes de personalidade	Inferior a 0%	7	2,00	Teste correlação de Spearman	0,138	0,113	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	1,88				
	Entre 5% a 10%	39	2,21				
	Entre 10% a 20%	18	2,17				
	Superior a 20%	13	2,46				
Provas de grupo	Inferior a 0%	7	1,71	Teste correlação de Spearman	0,063	0,469	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	1,64				
	Entre 5% a 10%	39	1,49				
	Entre 10% a 20%	18	1,61				
	Superior a 20%	13	2,08				
Provas simulação	Inferior a 0%	7	1,71	Teste correlação de Spearman	0,097	0,266	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	1,80				
	Entre 5% a 10%	39	1,72				
	Entre 10% a 20%	18	1,78				
	Superior a 20%	13	2,31				
Referências de outros empregos	Inferior a 0%	7	3,14	Teste correlação de Spearman	0,101	0,247	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	3,04				
	Entre 5% a 10%	39	3,62				
	Entre 10% a 20%	18	3,61				
	Superior a 20%	13	2,77				
Entrevistas de seleção	Inferior a 0%	7	4,00	Teste correlação de Spearman	0,085	0,328	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	4,36				
	Entre 5% a 10%	39	4,31				
	Entre 10% a 20%	18	4,78				
	Superior a 20%	13	4,46				
Testes ou provas de conhecimento	Inferior a 0%	7	2,43	Teste correlação de Spearman	0,075	0,393	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	2,48				

	Entre 5% a 10%	39	2,15				
	Entre 10% a 20%	18	2,83				
	Superior a 20%	13	2,85				
Testes psicológicos	Inferior a 0%	7	1,86	Teste correlação de Spearman	0,026	0,765	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	1,86				
	Entre 5% a 10%	39	1,74				
	Entre 10% a 20%	18	1,89				
	Superior a 20%	13	2,15				
A entrevista é totalmente padronizada	Inferior a 0%	7	2,57	Teste correlação de Spearman	0,153	0,078	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	1,96				
	Entre 5% a 10%	39	2,38				
	Entre 10% a 20%	18	2,28				
	Superior a 20%	13	2,62				
A entrevista é padronizada apenas quanto às perguntas ou questões	Inferior a 0%	7	2,86	Teste correlação de Spearman	0,142	0,102	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	2,36				
	Entre 5% a 10%	39	2,59				
	Entre 10% a 20%	18	2,67				
	Superior a 20%	13	3,15				
A entrevista é diretiva	Inferior a 0%	7	3,57	Teste correlação de Spearman	0,080	0,358	Não Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	4,41				
	Entre 5% a 10%	39	4,38				
	Entre 10% a 20%	18	4,22				
	Superior a 20%	13	4,00				
A entrevista é não diretiva	Inferior a 0%	7	1,43	Teste correlação de Spearman	0,235	0,007	Rej. H ₀
	Entre 0% a 5%	56	1,70				
	Entre 5% a 10%	39	1,90				
	Entre 10% a 20%	18	2,11				
	Superior a 20%	13	2,54				

A análise da tabela 11 permite concluir que, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística não corrobora a hipótese do coeficiente de Spearman ser igual a zero no que toca aos tipos de seleção (primeiras duas linhas da tabela) e às técnicas de seleção (restantes linhas da tabela), uma vez que a hipótese nula é rejeitada quando a “seleção é efetuada por decisão” e quando a “entrevista é não diretiva”, ou seja, podemos afirmar, que poderá existir uma relação, se bem que muito ténue, entre os tipos e as técnicas de seleção e a rentabilidade do ativo em 2016.

Hipótese 10: A área de formação do responsável máximo pelo recrutamento e seleção tem influência na escolha das estratégias, formas e métodos de recrutamento a usar.

Tabela 12 - Análise da influência da área de formação na escolha das estratégias, formas e métodos de recrutamento

		N	Média	Teste	Estatística teste	Sig.	Decisão
Recrutamento Interno	Economia/Gestão	48	2,54	Teste de Mann-Whitney	1,554	0,467	Não Rej. H ₀
	Outra	60	2,73				
Recrutamento Externo	Economia/Gestão	48	3,50	Teste de Mann-Whitney	1,472	0,834	Não Rej. H ₀
	Outra	60	3,50				
Recrutamento Misto	Economia/Gestão	48	2,40	Teste de Mann-Whitney	1,620	0,253	Não Rej. H ₀
	Outra	60	2,67				
Recrutamento <i>on-line</i>	Economia/Gestão	48	2,35	Teste de Mann-Whitney	1,424	0,920	Não Rej. H ₀
	Outra	60	2,30				
Recrutamento através das redes sociais	Economia/Gestão	48	1,75	Teste de Mann-Whitney	1,402	0,794	Não Rej. H ₀
	Outra	60	1,73				
Recrutamento através de anúncios	Economia/Gestão	48	2,75	Teste de Mann-Whitney	1,413	0,864	Não Rej. H ₀
	Outra	60	2,72				
Recrutamento através de escolas/universidades	Economia/Gestão	48	2,67	Teste de Mann-Whitney	1,152	0,066	Não Rej. H ₀
	Outra	60	2,22				
Uso de portais de emprego	Economia/Gestão	48	2,71	Teste de Mann-Whitney	1,350	0,567	Não Rej. H ₀
	Outra	60	2,53				
Recrutamento através de contatos profissionais	Economia/Gestão	48	3,25	Teste de Mann-Whitney	1,399	0,795	Não Rej. H ₀
	Outra	60	3,12				
Uso do website da empresa	Economia/Gestão	48	1,65	Teste de Mann-Whitney	1,593	0,288	Não Rej. H ₀
	Outra	60	1,93				
Consultores de Recrutamento e Seleção	Economia/Gestão	48	1,60	Teste de Mann-Whitney	1,433	0,960	Não Rej. H ₀
	Outra	60	1,52				

A análise da tabela 12 permitem concluir que, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística corrobora a hipótese de a média das estratégias, das formas e dos métodos de recrutamento serem iguais conforme a área de formação do representante máximo de recrutamento e seleção, apresentando valores de significância menores que 0,05. Apenas foram consideradas as repostas de “economia/gestão” e “outra” área de formação, uma vez que são as mais representativas, tendo as restantes áreas pouca representatividade na amostra.

Hipótese 11: A área de formação do responsável máximo pelo recrutamento e seleção tem influência na escolha dos tipos e técnicas de seleção usados.

Tabela 13 – Análise da influência da área de formação nos tipos e nas técnicas de seleção

		N	Média	Teste	Estatística teste	Sig.	Decisão
A seleção é realizada por comparação	Economia/Gestão	48	3,90	Teste de Mann-Whitney	1,481	0,787	Não Rej. H ₀
	Outra	60	3,90				
A seleção é realizada por decisão	Economia/Gestão	48	3,73	Teste de Mann-Whitney	1,402	0,807	Não Rej. H ₀
	Outra	60	3,62				
Para uma vaga seleciona-se um único candidato	Economia/Gestão	48	2,63	Teste de Mann-Whitney	1,234	0,188	Não Rej. H ₀
	Outra	60	2,30				
Para uma vaga selecionam-se vários candidatos	Economia/Gestão	48	3,42	Teste de Mann-Whitney	1,563	0,431	Não Rej. H ₀
	Outra	60	3,58				
Para várias vagas selecionam-se vários candidatos	Economia/Gestão	48	3,29	Teste de Mann-Whitney	1,509	0,657	Não Rej. H ₀
	Outra	60	3,38				
Análise curricular (Curriculum Vitae)	Economia/Gestão	48	4,38	Teste de Mann-Whitney	1,311	0,380	Não Rej. H ₀
	Outra	60	4,23				
Testes de inteligência por aptidão	Economia/Gestão	48	2,15	Teste de Mann-Whitney	1,289	0,321	Não Rej. H ₀
	Outra	60	1,98				
Testes de personalidade	Economia/Gestão	48	2,00	Teste de Mann-Whitney	1,365	0,613	Não Rej. H ₀
	Outra	60	1,97				
Provas de grupo	Economia/Gestão	48	1,58	Teste de Mann-Whitney	1,425	0,912	Não Rej. H ₀
	Outra	60	1,53				
Provas simulação	Economia/Gestão	48	1,75	Teste de Mann-Whitney	1,382	0,688	Não Rej. H ₀
	Outra	60	1,68				
Referências de outros empregos	Economia/Gestão	48	3,27	Teste de Mann-Whitney	1,467	0,859	Não Rej. H ₀
	Outra	60	3,35				
Entrevistas de seleção	Economia/Gestão	48	4,44	Teste de Mann-Whitney	1,350	0,532	Não Rej. H ₀
	Outra	60	4,25				
Testes ou provas de conhecimento	Economia/Gestão	48	2,29	Teste de Mann-Whitney	1,521	0,603	Não Rej. H ₀
	Outra	60	2,47				
Testes psicológicos	Economia/Gestão	48	1,71	Teste de Mann-Whitney	1,482	0,773	Não Rej. H ₀
	Outra	60	1,85				
A entrevista é totalmente padronizada	Economia/Gestão	48	2,15	Teste de Mann-Whitney	1,507	0,662	Não Rej. H ₀
	Outra	60	2,30				
A entrevista é padronizada apenas quanto às perguntas ou questões	Economia/Gestão	48	2,27	Teste de Mann-Whitney	1,727	0,066	Não Rej. H ₀
	Outra	60	2,72				
A entrevista é diretiva	Economia/Gestão	48	4,38	Teste de Mann-Whitney	1,306	0,367	Não Rej. H ₀
	Outra	60	4,18				
A entrevista é não diretiva	Economia/Gestão	48	1,79	Teste de Mann-Whitney	1,457	0,905	Não Rej. H ₀
	Outra	60	1,88				

A análise da tabela 13 permitem concluir que, para um nível de significância de 5%, a evidência estatística corrobora a hipótese de a média dos tipos e das técnicas de seleção serem iguais conforme a área de formação do representante máximo de recrutamento e seleção, apresentando valores de significância menores que 0,05. Tal como no caso anterior, apenas foram consideradas as repostas de “economia/gestão” e “outra” área de formação, uma vez que são as mais representativas, tendo as restantes áreas pouca representatividade na amostra.

5.6. Conclusões do Estudo Empírico

O estudo empírico elaborado no sentido de perceber se existem diferenças entre homens e mulheres nas práticas de recrutamento e seleção usadas, permitiu concluir que:

- As estratégias, as formas e os métodos de recrutamento usados por recrutadores homens e recrutadoras mulheres não apresentam diferenças significativas, pelo que, o género não é uma variável que influencie nas práticas de recrutamento usadas.
- Os tipos e as técnicas de seleção usados por recrutadores homens e recrutadoras mulheres não apresentam diferenças significativas, pelo que, o género não é uma variável que influencie nas práticas de seleção usadas.
- A forma jurídica da empresa tem influência nos métodos de recrutamento usados. Quando se trata de uma “sociedade anónima” o recrutamento através de escolas/universidades e através dos contatos profissionais é mais evidente. Já a “sociedade por quotas” dá preferência ao recrutamento feito através de consultoras de recrutamento e seleção. Por sua vez, empresas com esta forma jurídica recorrem menos vezes ao recrutamento efetuado pelo website da empresa, comparando com a “sociedade anónima” e “outras” formas jurídicas.
- A forma jurídica da empresa tem influência nas técnicas de seleção usadas. Quando se trata de “outra” forma jurídica verifica-se mais vezes a seleção de vários candidatos para várias vagas, sendo que, recorre-se mais vezes ao uso de testes psicológicos como técnica de seleção, comparativamente com as restantes formas jurídicas. Por outro lado, quando se trata de uma “sociedade por quotas” a referência de outros empregos é uma técnica bastante usada, sendo que, o uso da entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões é pouco utilizada nesta forma jurídica.

- Não existe uma relação entre as estratégias de recrutamento e a idade do responsável máximo pelo recrutamento e seleção. Contudo, existe uma relação entre as formas e os métodos de recrutamento e a idade do responsável máximo pelo recrutamento e seleção.
- Não existe uma relação entre os tipos e as técnicas de seleção e a idade do responsável máximo pelo recrutamento e seleção.
- Não existe uma relação entre as estratégias e as formas de recrutamento e a rentabilidade do ativo em 2016. Contudo, quanto se trata dos métodos de recrutamento pode-se afirmar que existe uma relação entre os métodos de recrutamento e a rentabilidade do ativo em 2016.
- Podemos afirmar que poderá existir uma relação, se bem que muito ténue, entre os tipos e as técnicas de seleção e a rentabilidade do ativo em 2016.
- A área de formação do responsável máximo pelo recrutamento e seleção não tem influência na escolha das estratégias, formas e métodos de recrutamento usados.
- A área de formação do responsável máximo pelo recrutamento e seleção não tem influência na escolha dos tipos e técnicas de seleção usados.

6. Considerações Finais

Quanto ao primeiro tópico deste estudo, podemos concluir que o recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que tem como objetivo atrair os melhores profissionais para o cargo que se pretende preencher na organização e assim complementar algumas lacunas organizacionais. Para isto, é necessária a evocação de candidatos suficientes para que o processo de seleção seja eficaz (Chiavenato, 2000). O recrutamento é assim o primeiro contacto entre a organização e os possíveis novos colaboradores (Cardeira, 2011). Este tem diferentes estratégias, formas e métodos. Cabe ao profissional que recruta escolher os mais eficazes, de acordo com aquilo que pessoalmente acha corresponder ao mais eficiente ou de acordo com as regras e a cultura da empresa.

Na fase seguinte, a seleção de pessoas, de acordo com Limongi-França e Arellano (2002) cit. in (Florentino & Rusignelli, 2008), é definida como a escolha mais adequada para a empresa, tendo em conta os meios de análise do perfil dos candidatos, a avaliação e a comparação destes. Existem dois tipos de seleção, sendo que num deles está incorporado três métodos diferentes, e várias técnicas de seleção. Tal como no recrutamento cabe ao profissional que seleciona escolher os mais eficazes, de acordo com aquilo que pessoalmente acha corresponder ao mais eficiente ou de acordo com as regras e a cultura da empresa.

Como referido em pontos anteriores, o principal objetivo desta investigação passava por preencher a lacuna referente à falta de estudos sobre a temática do recrutamento e seleção, tendo em conta a prática dos recrutadores, tentando descobrir se estas práticas são usadas de maneira diferente por recrutadores homens e recrutadoras mulheres, tanto ao nível das estratégias de recrutamento, como das formas e dos métodos, mas também quanto aos tipos e às técnicas de seleção. Este objetivo foi cumprido, sustentado através da bibliografia disponível sobre o tema tornou possível aprofundar estes conceitos e provou-se, através do estudo empírico, não haverem diferenças significativas quanto às práticas de recrutamento e seleção usadas por homens e mulheres.

O género não é uma variável que faça alterar a escolha das práticas de recrutamento e seleção, mas constatou-se que há variáveis que têm a sua influência, como: a forma jurídica da empresa, a rentabilidade do ativo e a idade do responsável máximo pelo recrutamento e seleção.

No entanto, torna-se importante neste contexto, salientar as limitações que surgiram pois, por falta de tempo e recursos, não foi possível ter uma amostra mais representativa e equilibrada (quanto ao género), sendo que, se esta amostra fosse maior os resultados poderiam ter contornos diferentes.

Como sugestão para investigações futuras realçamos a importância de estudos suportados numa amostra mais representativa, tentando equilibrar o número de homens e mulheres responsáveis pelo recrutamento e seleção, e também perceber se existem diferenças significativas no recrutamento e seleção de empresas multinacionais ou não multinacionais, tendo em conta o género do recrutador, pesando o facto de não contemplarmos um número significativo na nossa amostra de empresas multinacionais, que enriqueceria sobremaneira este estudo, ficando a sugestão para o investimento neste nicho específico em trabalhos futuros.

7. Referências e Bibliografia

- Araújo, G. C., & Dias, E. M. (2008). Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos. *XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*, (pp. 1-18). Três Lagoas.
- Araújo, L. C. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Cardeira, D. (2011). *Práticas de Recrutamento e Selecção em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Castells, M. (2007). *A Galáxia da Internet. Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Certo, S., & Peter, P. (1993). *Administração Estratégica: planeamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Organização: Recrutamento*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Correia, A. G. (2005). As práticas de recrutamento e selecção em Portugal . *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 42-54.
- Fernandes, D. M. (2011). *Recrutamento e seleção de pessoas: Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional*. Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Tecsona, Faculdade Tecsona, Paracatu.
- Fernandes, M. C. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto.

- Fischer, A. L. (2002). *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas*. São Paulo: Gente.
- Florentino, M. M., & Rusignelli, J. B. (2008). Gestão de Pessoas: Recrutamento e Seleção. *Revista Administração*, 1-13.
- Matosinhos, H. B. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos*. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Mendes, C. S. (2015). *Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos: Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada*. Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra.
- Perkins, J. (Janeiro de 2011). Hiring 2.0: 23 Creative Ways to Recruit and Keep Great Staff. *Public Management*, pp. 16-19.
- Pontes, B. R. (2001). *Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal* (3º ed.). São Paulo: LTr.
- Pontes, B. R. (2001). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: LTr.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris: Gradiva. Obtido de https://drive.google.com/file/d/0B6e_yNLSHPIMmNmOWRhYjMtNGUxMi00YWZILTkxYjctNzViM2EyOGNjODZh/view?ddrp=1&hl=pt_PT#
- Sousa, L. S. (2005). *Processo de Recrutamento e Seleção*. Monografia apresentada para conclusão do curso de administração, Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FASA, Brasília.

8. Anexo - Inquérito por questionário

Recrutamento e Seleção

Este questionário é realizado no âmbito de um estudo sobre o recrutamento e seleção. Destina-se a completar uma pesquisa inserida no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISLA Gaia, para a obtenção do grau de mestre. O estudo tem como objetivo identificar as principais diferenças na forma como recrutam os homens e como recrutam as mulheres, tanto ao nível das estratégias de recrutamento, como das formas e dos métodos, mas também quanto aos tipos e às técnicas de seleção. Agradeço desde já a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário que concede toda a confiabilidade e anonimato.

*Obrigatório

1. Caracterização da Empresa

1.1. Forma jurídica da empresa *

- Empresário em nome individual
- Sociedade unipessoal por quotas
- E.I.R.L.
- Sociedade por quotas
- Sociedade anónima
- Outra

1.2. Trata-se de uma empresa multinacional? *

- Sim
- Não

1.3. Código CAE – Rev.3 (5 dígitos): *

A sua resposta

1.4. Quantos funcionários trabalhavam na empresa no final de 2016? *

- Menos que 10 trabalhadores efetivos
- Entre 10 e 49 trabalhadores efetivos
- Entre 50 e 249 trabalhadores efetivos
- Igual ou superior a 250 trabalhadores efetivos

1.5. Qual o volume de negócios da empresa durante o exercício de 2016 (em milhares de euros) ? *

- Até 2 milhões de euros
- Até 10 milhões de euros
- Até 43 milhões de euros
- Mais do que 43 milhões de euros

1.6. Qual foi a rentabilidade do ativo, medida pelo rácio entre o resultado líquido do período e o ativo, no último exercício económico disponível ? *

- Inferior a 0%
- Entre 0% a 5%
- Entre 5% a 10%
- Entre 10% a 20%
- Superior a 20%

1.7. Distrito onde se situa a sede social da empresa: *

A sua resposta

2. Caracterização da Função de Recrutamento e Seleção

2.1. Quanto ao responsável máximo pelo recrutamento e seleção do pessoal:

2.1.1. Idade: *

- Menos que 30 anos
- Entre 30 a 40 anos
- Entre 40 a 50 anos
- Mais do que 50 anos

2.1.2. Sexo: *

- Feminino
- Masculino

2.1.3. Qual a área de formação? *

- Psicologia
- Gestão de Recursos Humanos
- Economia/Gestão
- Outras

2.2. Existe uma área na sua empresa dedicada só ao recrutamento e seleção? *

(Caso a sua resposta seja "Não", avance para a pergunta 3)

- Sim
- Não

2.2.1. Se sim, quantos técnicos (exclua o apoio administrativo) trabalham nesta área?

- 1
- 2-3
- 4-6
- Mais do que 6

2.2.2. Qual a formação destes técnicos?

- Psicologia
- Gestão de Recursos Humanos
- Economia/Gestão
- Outras

3. Práticas/critérios de recrutamento e seleção de Recursos Humanos

Nos quadros seguintes estão enunciadas práticas/critérios de recrutamento e seleção de Recursos Humanos. Usando uma escala de cinco pontos abaixo exposta, refira a frequência com que elas são usadas pela sua empresa.

3.1. Estratégias de recrutamento *

	Prática não utilizada - 1	Prática pouco utilizada - 2	Prática moderadamente utilizada - 3	Prática bastante utilizada - 4	Prática sempre utilizada - 5
Recrutamento dentro da própria organização (recrutamento interno)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento de candidatos sem vínculo à organização (recrutamento externo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento dentro e fora da organização (recrutamento misto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2. Métodos e formas de recrutamento *

	Prática não utilizada - 1	Prática pouco utilizada - 2	Prática moderadamente utilizada - 3	Prática bastante utilizada - 4	Prática sempre utilizada - 5
Recorre ao uso da internet para efetuar o recrutamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorre ao uso das redes sociais para efetuar o recrutamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento através de anúncios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento através de parcerias com as escolas e/ou universidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de portais de emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento através dos seus contatos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso do website corporativo da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorre a consultoras de Recrutamento e Seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3. Tipos de Seleção *

	Prática não utilizada - 1	Prática pouco utilizada - 2	Prática moderadamente utilizada - 3	Prática bastante utilizada - 4	Prática sempre utilizada - 5
A seleção é realizada através da comparação dos requisitos do cargo com o perfil dos candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A seleção é realizada através da decisão do candidato mais adequado ao cargo pelas técnicas de seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4. Modelos de Seleção *

	Prática não utilizada - 1	Prática pouco utilizada - 2	Prática moderadamente utilizada - 3	Prática bastante utilizada - 4	Prática sempre utilizada - 5
Para uma vaga seleciona-se um único candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para uma vaga selecionam-se vários candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para várias vagas selecionam-se vários candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5. Métodos e técnicas de seleção *

	Prática não utilizada - 1	Prática pouco utilizada - 2	Prática moderadamente utilizada - 3	Prática bastante utilizada - 4	Prática sempre utilizada - 5
É efetuada a análise curricular (Curriculum Vitae)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizados teste de inteligência por aptidão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizados teste de personalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizadas provas de grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizadas provas simulação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referências de outros empregos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizadas entrevistas de seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizadas testes ou provas de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizados testes psicológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A entrevista é totalmente padronizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A entrevista é padronizada apenas quanto às perguntas ou questões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A entrevista é direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A entrevista é não diretiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>