

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Marcos André Rodrigues Ferreira

**O perfil do recrutador: a realidade portuguesa**

2016

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Marcos André Rodrigues Ferreira

**O perfil do recrutador: a realidade portuguesa**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Orientação: Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, outubro de 2016

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Marcos André Rodrigues Ferreira

**O perfil do recrutador: a realidade portuguesa**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Gestão de e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

**Membros do Júri**

Presidente

Professora Doutora Viviana Andrade Meirinhos

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Susana Sofia Silva

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Maria José Felício

Universidade de Aveiro

Vila do Conde, outubro de 2016

“You can design and create, and build the most wonderful place in the world. But it takes people to make the dream a reality.”

Walt Disney

## **AGRADECIMENTOS**

Um obrigado aos meus pais, sem eles nada seria possível na minha vida. Em especial à minha mãe: por ti, para ti.

Aos meus irmãos, que se sintam orgulhosos de mim como eu deles!

A todos os amigos que me acompanharam, em especial Sil, Mafalda, Daniela. Pelas palmas, Orlando e Andreia. Um especial obrigado à Inês: concluímos 9 anos de companheirismo entre universidades, formações e trabalho. Um obrigado por todas as viagens! Que venham mais.

O maior agradecimento: Professora Susana. Pelas suas aulas, pelo seu empenho e por acreditar que eu conseguia! Sem as suas palavras e apoio, seria impossível este trabalho.

## RESUMO ANALÍTICO

Numa altura em que os recursos humanos são considerados uma vantagem competitiva das empresas, torna-se necessário cativar as pessoas certas para os lugares certos. É neste contexto que surge a figura do recrutador, aquele que é o primeiro contacto dos candidatos com a empresa, sendo responsável, também ele, pela imagem da mesma.

Este recrutador que, hoje em dia, ao contrário do que acontecia no passado, é um profissional qualificado, escolhe o(s) método(s) de recrutamento mais adequados à função a preencher e aos recursos que a organização tem disponíveis, procura conhecer o mercado em que se insere e tenta adaptar-se às novas tecnologias e demais necessidades que a conjuntura lhe exigir.

Neste seguimento, e porque existem poucos estudos sobre o tema, considerámos oportuno procurar construir o perfil do recrutador em Portugal. Para tal, aplicámos um inquérito por questionário a 104 recrutadores de diferentes zonas do país, cujas questões pretendiam contribuir para a caracterização sociodemográfica do recrutador, perceber o seu percurso educativo, formativo e profissional e ainda identificar as técnicas e os meios preferenciais de recrutamento.

Este trabalho mostra que os recrutadores em Portugal são maioritariamente do sexo feminino, jovens e com formação superior, sobretudo nas áreas da Psicologia e da Gestão de Recursos Humanos. Estes recrutadores conhecem e utilizam as novas tecnologias e as línguas estrangeiras, mas sentem-se menos à vontade com a legislação laboral portuguesa em vigor.

No futuro, consideramos pertinente analisar os recrutadores no que diz respeito às suas características psicológicas, através do cruzamento das abordagens quantitativa e qualitativa, o que requer uma investigação mais aprofundada.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Recrutador; Recrutamento; Seleção.

## **ABSTRACT**

At a time when human resources are considered a company's competitive advantage among others, it becomes essential to provide the right person for the right spot. This is when the recruiter comes out, he that is the first contact between candidates and companies, being also responsible for the company's first impression.

This recruiter that, nowadays, unlike what happened in the past, is a qualified professional, choosing the best recruitment methods available to the vacancy, seeks to know the market in which it operates and tries to adapt to new technologies and other needs that the circumstances require it. In this follow-up, and because there are few studies on the subject, we considered opportune to seek to build the recruiter profile in Portugal.

To this end, we applied a questionnaire to 104 recruiters from different parts of the country, whose questions intended to contribute to the sociodemographic characterization of the recruiter, realize their education, training and career and also identify the techniques and the preferred means of recruitment.

This work shows that recruiters in Portugal are mostly female, young and higher education, especially in the fields of Psychology and Human Resource Management. These recruiters know and use new technologies and foreign languages, but they feel less comfortable with Portuguese labor legislation.

In the future, we consider relevant to examine recruiters with regard to their psychological characteristics, through the intersection of quantitative and qualitative approaches, which requires further investigation.

**Keywords:** Human Resource Management; Recruiter; Recruitment; Selection.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	IV
RESUMO ANALÍTICO.....	V
ABSTRACT .....	VI
LISTA DE TABELAS .....	IX
LISTA DE FIGURAS .....	X
LISTA DE GRÁFICOS.....	XI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XII
INTRODUÇÃO .....	1
PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	4
Capítulo Um – Gestão de Recursos Humanos: as pessoas como vantagem competitiva .....	5
1.1. Da Função Pessoal à Gestão (Estratégica) de Recursos Humanos .....	5
1.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal .....	9
Capítulo Dois – O processo de Recrutamento e Seleção .....	15
2.1. O recrutamento .....	15
2.1.1. O recrutador: características, propósitos e desafios .....	21
2.2. A seleção .....	24
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO .....	28
Capítulo Três – Metodologia .....	29
3.1. Questão de investigação, objetivos e natureza do estudo .....	29
3.2. O instrumento .....	31
3.3. Procedimento e análise de dados .....	32
Capítulo Quatro – Apresentação dos resultados .....	34
4.1. Caracterização sociodemográfica .....	34

4.2. Percurso escolar e formativo .....	38
4.3. Percurso profissional .....	43
4.4. Técnicas e meios utilizados no recrutamento .....	46
Capítulo Cinco – Discussão dos resultados .....	49
CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
ANEXOS .....	66
Anexo A – Classificação Portuguesa das Profissões (2010): Recursos Humanos	67
Anexo B – Inquérito por questionário (versão definitiva): O perfil do recrutador em Portugal.....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diferenças entre Gestão de Pessoal e GRH .....	8
Tabela 2 - Características dos responsáveis pelos Recursos Humanos .....	12
Tabela 3 – Tipos de fontes de recrutamento .....	19
Tabela 4 – Concelhos de residência dos recrutadores em Portugal .....	36
Tabela 5 – Concelhos portugueses onde os recrutadores trabalham .....	37

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desafios para o futuro dos gestores de RH .....	13
Figura 2 – Subsistemas de GRH.....	15
Figura 3 – Processo de recrutamento e seleção .....	19

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos recrutadores em Portugal.....	34
Gráfico 2 – Idade dos recrutadores em Portugal.....	35
Gráfico 3 – Nacionalidade dos recrutadores em Portugal .....	35
Gráfico 4 – Distritos de residência dos recrutadores em Portugal.....	36
Gráfico 5 – Distritos de Portugal onde os recrutadores trabalham .....	37
Gráfico 6 – Concelho de residência vs. Concelho onde os recrutadores trabalham .	38
Gráfico 7 – Habilitações literárias dos recrutadores em Portugal.....	39
Gráfico 8 – Áreas de formação dos recrutadores em Portugal .....	39
Gráfico 9 – Especialização em GRH .....	40
Gráfico 10 – Áreas de especialização frequentadas pelos recrutadores.....	40
Gráfico 11 – Recrutadores que dominam línguas estrangeiras.....	41
Gráfico 12 – Línguas estrangeiras dominadas pelos recrutadores em Portugal .....	41
Gráfico 13 – Software dominado pelos recrutadores em Portugal .....	42
Gráfico 14 – Domínio da legislação laboral em vigor em Portugal .....	42
Gráfico 15 – Tempo de trabalho em Gestão de Recursos Humanos .....	43
Gráfico 16 – Tipos de empresa em que os recrutadores trabalham.....	44
Gráfico 17 – Trabalhos anteriores em áreas que não a GRH .....	44
Gráfico 18 – Áreas de trabalho anteriores dos recrutadores .....	45
Gráfico 19 – Exercício exclusivo (ou não) da função de recrutador .....	45
Gráfico 20 – Outras funções desempenhadas pelos recrutadores.....	46
Gráfico 21 – Técnicas de recrutamento utilizadas.....	47
Gráfico 22 – Redes sociais utilizadas em recrutamento.....	47
Gráfico 23 – Sites de emprego utilizados em recrutamento .....	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CPP-2010 – Classificação Portuguesa das Profissões de 2010

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

gRH – Gestor de Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologias de Informação e de Comunicação

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos<sup>1</sup> (GRH) é uma área que, ancorada em teorias organizacionais e comportamentais, tem passado por uma franca evolução ao longo dos séculos XX e XXI, tanto do ponto de vista teórico como da própria aplicação, o que se traduz em novos desafios (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Se, inicialmente, se caracterizava por uma visão mais impessoal e menos preocupada com os seus trabalhadores (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2012), atualmente a GRH vê os colaboradores como uma vantagem competitiva (Martins & Silva, 2013; Correia, 1999), que influenciam diretamente os outputs da organização, sendo valorizada a individualidade de cada um e inserido o trabalhador na estratégia da empresa (Tavares, 2010).

Tendo por base a ideia de que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos, trata-se de encontrar o trabalhador certo para o local certo (Bilhim, 2006). Neste sentido, o papel do técnico de Recursos Humanos (RH) e do recrutador em particular é fundamental na hora de atrair candidatos potencialmente capacitados (Cunha et al., 2012; Carvalho, Passos & Saraiva, 2008; Peretti, 2004).

A função do técnico de Recursos Humanos é constituída por uma série de atividades e processos entre as quais o Planeamento e a Gestão de Recursos Humanos, que assumem um papel muito importante no desenvolvimento das organizações (Rocha, 1997). Um dos processos desenvolvidos por estes técnicos, o processo de recrutamento e seleção, garante que a organização possa colmatar as carências de mão-de-obra, tornando-se num dos principais procedimentos da gestão de RH (Cunha et al., 2012).

De um modo geral, o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e, por sua vez, a seleção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível tendo em consideração as suas características e as exigidas por essa função (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013; Caetano & Vala, 2007; Chiavenato, 2004; Rocha, 1997; Marques & Cunha, 1996). Cabe ao recrutador responder a essa necessidade estratégica da organização, através não só da pesquisa interna dos recursos humanos necessários,

---

<sup>1</sup> Tanto na Classificação Portuguesa das Profissões (CPP) de 2010 como na linguagem empresarial portuguesa, o termo "Gestão de Recursos Humanos" é a designação comumente adotada, pelo que seguimos neste trabalho essa mesma terminologia (CPP-2010; Cabral-Cardoso, 2004).

como também da pesquisa externa no mercado e da definição das técnicas a usar no recrutamento (Chiavenato, 2004).

À medida que a GRH foi evoluindo, o papel do recrutador foi ele próprio aprimorando-se e as empresas passaram a ter nos seus quadros técnicos qualificados para desempenharem esta função. Oriundos de diferentes áreas do saber (GRH, Psicologia, Sociologia, entre outras), estes profissionais são responsáveis pela escolha de um ou mais métodos de recrutamento e é-lhes exigido, face às exigências do mercado atual, que dominem as línguas estrangeiras e as novas tecnologias (Instituto para a Qualidade na Formação, 2006; Society for Human Resource Management, 2002; Hiltrop, Depres & Sparrow, 1995).

O recurso à tecnologia permite, aliás, conciliar a redução de custos com o aumento da qualidade e da produtividade, facilitando as tarefas, cabendo à Gestão de Recursos Humanos estabelecer estratégias de gestão capazes de criar um crescimento sustentado (Cunha et al, 2012).

Neste sentido, o presente trabalho de investigação tem como principal objetivo identificar o perfil-tipo dos recrutadores em Portugal. Para tal, procuramos caracterizar estes profissionais quanto às suas características sociodemográficas (sexo, idade, local de residência/trabalho), à sua formação (habilitações literárias, conhecimentos de línguas estrangeiras, programas informáticos, legislação) e ao seu perfil profissional (experiência profissional, funções desempenhadas, meios utilizados no recrutamento, entre outros).

Assim, dividimos este trabalho em duas partes, interligadas entre si. Na primeira parte, apresentamos uma revisão bibliográfica dos conceitos centrais, estando esta dividida em dois capítulos:

- i) Apresentação, sucinta, da evolução da Gestão de Recursos Humanos, quer a nível global, quer com um maior enfoque no contexto português;
- ii) Abordagem ao processo de recrutamento (interno, externo e misto) e seleção, seus objetivos, técnicas e métodos e papel dos recrutadores durante este momento.

A segunda parte centra-se no estudo empírico e está dividida em três capítulos.

- iii) Apresentação do percurso metodológico, nomeadamente da questão de partida, dos objetivos da investigação, da natureza do estudo e dos procedimentos a adotar;
- iv) Apresentação dos resultados obtidos;
- v) Discussão dos resultados.

Este estudo termina com as conclusões, onde se resumem os principais resultados e são apresentadas as limitações desta investigação, apontando-se algumas sugestões para investigações futuras.

## **PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

## **Capítulo Um – Gestão de Recursos Humanos: as pessoas como vantagem competitiva**

Toda e qualquer organização, pública ou privada, de maior ou menor dimensão, precisa, inevitavelmente, de pessoas. Esta é uma ideia largamente aceite no mundo ocidental moderno, o que se traduz, por exemplo, na existência de departamentos de Recursos Humanos nas empresas ou na existência de cursos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas escolas. Contudo, as pessoas nem sempre foram vistas como uma vantagem competitiva nas empresas (Tavares, 2010; Sousa, Gomes, Sanches & Duarte, 2006), mas antes como elementos do seu *staff* e que eram pagas para trabalhar (Bilhim, 2006).

Assim, neste capítulo, pretendemos analisar, numa perspetiva cronológica, a evolução da GRH, procurando entender os seus antepassados e desafios futuros, bem como debruçarmo-nos sobre uma das suas técnicas: o recrutamento. Num contexto de constantes desafios, o gestor de Recursos Humanos (gRH) é hoje chamado a ter um papel ativo em áreas de gestão de uma empresa (Tavares, 2010; Monteiro, 2009), pelo que o papel do recrutador em específico assume especial importância na hora de encontrar um colaborador qualificado para a função a desempenhar, colocando a pessoa certa no local certo (Bilhim, 2006).

### **1.1. Da Função Pessoal à Gestão (Estratégica) de Recursos Humanos**

A história da GRH acompanha a evolução socioeconómica mundial. Embora as pessoas sempre tenham feito parte do processo produtivo, a verdade é que os recursos humanos só passaram a ser valorizados e analisados nos últimos tempos, altura em que o capital humano e sua gestão passaram a ser encarados como um investimento (Graça, 2011).

Durante o século XVIII, aquando da Revolução Industrial, altura em que os processos produtivos sofreram grandes alterações, surgiram os primeiros sinais da GRH (Cunha et al., 2012). As mudanças tecnológicas, como a substituição do trabalho manual pelas máquinas e a criação de grandes unidades fabris em detrimento das unidades de produção artesanal, vieram trazer novos problemas à organização e gestão dos trabalhadores, tais como o recurso a métodos de produção pouco

organizados, baixos salários, exploração do trabalho infantil ou longas jornadas de trabalho (Cunha et al., 2012; Ivancevich, 2008).

Nesta época, era comum a falta de preocupação com as pessoas e com o seu bem-estar, bem como a redução dos salários ou despedimentos por comportamentos tidos como impróprios (Cunha et al., 2012). Não existiam sistemas de proteção social, o que levava, frequentemente, o trabalhador a situações de miséria e abandono (Cunha et al., 2012). O facto de as fábricas serem geridas pelos próprios proprietários e seus familiares, desprovidos de conhecimentos de gestão de pessoal, fazia com que os trabalhadores fossem vistos como mera mão de obra (Bilhim, 2006). O único objetivo era, portanto, o lucro, não havendo até aqui preocupação com o bem-estar das pessoas, pessoas essas que estavam muitas vezes sujeitas a métodos de trabalho exaustivos e pouco organizados. Neste contexto, surgiu a designação “Função Pessoal” (século XIX), a qual esteve na origem dos chamados *Welfare Officers* (Cunha et al., 2012).

Os *Welfare Officers* eram os funcionários (maioritariamente do sexo feminino) encarregues de zelar pela melhoria das condições de trabalho e/ou alojamento e pelo apoio aos trabalhadores mais necessitados ou doentes (Cunha et al., 2012). Foi então que surgiram políticas como o subsídio de desemprego ou de doença, manifestando uma preocupação mais humanista e assistencialista da parte de alguns empregadores (Martins, 2005). Contudo, numa perspetiva mais crítica, Cabral-Cardoso (2004) defende que o papel destes funcionários pode também ser visto como uma tentativa de garantia e manutenção de baixos salários a troco de alguns benefícios sociais permitindo, ainda, limitar a influência sindical no interior da empresa.

Todavia, durante o século XX, a GRH passou por uma maior fase de desenvolvimento e estruturação. Durante este século, a função de pessoal cresceu e afirmou-se (Bilhim, 2006), em grande medida através da adoção da filosofia de Taylor, uma conceção que dava ênfase às tarefas (rigidamente divididas e cumpridas) e à motivação/satisfação dos trabalhadores (Martins, 2005).

Até aos anos 40, naquela a que se chama a fase da “Administração do Pessoal”, as questões administrativas (admissões, remunerações, formação e disciplina) eram as que geravam maior preocupação (Tavares, 2010). O técnico era, na maioria das vezes, alguém ligado à disciplina e ao domínio das técnicas administrativas, como um ex-militar, sendo alguém capaz de manter a ordem (Bilhim, 2006). Todavia, após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), outros aspetos

mereceram a atenção das organizações, como a análise de funções, a comunicação e a avaliação, passando a função do gRH a designar-se “Gestão do Pessoal” (Martins, 2005; Tavares, 2010). Ainda assim, o que importava era dar respostas a problemas que surgissem no momento (Carvalho, 2011).

A partir de 1945, a “Gestão do Pessoal” afirma-se realmente. Os trinta anos que se seguiram, foram, aliás, a “fase gloriosa” da GRH (Bilhim, 2006), uma vez que o foco de atenção passou a ser a pessoa, mesmo que se continuasse a valorizar o capital como fator produtivo. Se Henry Ford considerava que “tudo quanto preciso são dois braços. Mas, infelizmente, com eles vem uma cabeça atrás”, nesta altura começou a ver-se o trabalhador para além da sua força de trabalho (Bilhim, 2006, p.32). Começa-se, então, a partir-se do pressuposto que trabalhadores felizes são mais produtivos.

A “Gestão de Pessoal” (anos 50/60) assentava numa lógica qualitativa e de preocupações humanistas, tendo surgido novos conceitos nessa altura. Dadas as especificidades da função que o gestor/diretor de pessoal teria de desempenhar, estas tarefas, dotadas de instrumentos de gestão específicos, passaram a ser desempenhadas por pessoas com as competências e os conhecimentos necessários para tal (Cunha et al., 2012), nomeadamente profissionais oriundos das ciências sociais, da psicologia e da sociologia, afastando-se, assim, este gestor/diretor de pessoal do seu papel até então mais burocrata (Bilhim, 2006).

Com a globalização e as mudanças tecnológicas existentes durante os anos 70, as empresas sentiram necessidade de adotarem um planeamento estratégico com vista a uma maior eficácia e eficiência das suas organizações (Carvalho, 2011). Surge a Gestão de Recursos Humanos, passando a mesma a fazer parte de uma estratégia de gestão global da empresa e o fator humano a ser visto como um fator de competitividade. Os trabalhadores deixaram de ser vistos como um custo e passaram a ser vistos como um investimento, desempenhando papéis flexíveis e polivalentes, tendo-se em conta a individualidade de cada um, tal como mostra a tabela 1 (Tavares, 2010).

<b>Gestão de Pessoal</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>
--------------------------	-----------------------------------

<b>Planeamento</b>	Abordagem a curto prazo	Abordagem a médio/longo prazo
<b>Contrato psicológico</b>	Relação de constrangimento	Relação de envolvimento
<b>Controlo</b>	Externo	Autocontrolo
<b>Relacionamento</b>	Coletivista e anónimo	Individual e baseado na confiança
<b>Papéis e funções</b>	Formalizados	Flexíveis e polivalentes
<b>Apreciação dos trabalhadores</b>	Custo	Investimento

Tabela 1 – Diferenças entre Gestão de Pessoal e GRH (Fonte: Tavares (2010))

A passagem da terminologia “Gestão de Pessoal” para “Gestão de Recursos Humanos” não foi, contudo, consensual. Embora autores como Carvalho, Passos e Saraiva (2008) argumentem que o novo nome está relacionado com o facto de os trabalhadores terem passado a serem vistos como um recurso a valorizar, outros autores defendem que esse nome é mais orientado para a gestão e menos para os trabalhadores (Torrington & Hall, 1995).

Mais perto do final do século XX e até aos dias que correm, a função do gRH passa por uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), uma vez que alguns acontecimentos da década de 90 (como a internacionalização dos negócios e das atividades) contribuíram para uma evolução das práticas na GRH e para a necessidade de uma gestão estratégica das pessoas (Caetano & Vala, 2007). Ou seja, para Caetano e Vala (2007), a gestão das pessoas numa empresa deve ser articulada com a estratégia da própria empresa. A GERH é tida como uma facilitadora do conhecimento, uma construtora de relações e conhecida pela sua orientação para objetivos estratégicos (Tavares, 2010).

Atualmente, e num contexto altamente competitivo, aos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos é exigido que recrutem, selecionem, formem e retenham os melhores colaboradores, integrando-os sempre nas funções que melhor se lhes adequam, sendo as pessoas compreendidas como um recurso a otimizar e uma vantagem competitiva face às empresas concorrentes (Martins & Silva, 2013; Correia, 1999). É neste sentido que, atualmente, se fala de GERH, uma GRH que no fundo tem uma visão mais estratégica do negócio, centrada na criação de soluções e em que a relação entre a empresa e o colaborador é vista como uma parceria (Monteiro, 2009).

Em Portugal, a Gestão de Recursos Humanos foi acompanhando estas mudanças dentro do que o seu contexto político e social permitiu, como veremos a seguir.

## **1.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal**

Em Portugal, o desenvolvimento da GRH está associado à História do país. Segundo Cunha e Marques (1995), até meados dos anos 70, a GRH manteve-se como uma função administrativa e sob alçada de um Departamento Administrativo e/ou Financeiro, sendo composta, na sua maioria, por trabalhadores de escritório. Vivia-se num período de ditadura e os sindicatos existentes controlavam os trabalhadores de tal forma que as suas reivindicações eram poucas e fracas (Fonseca, 1982). Não havia necessidade de existirem profissionais especializados em RH nas empresas, nem as universidades promoviam cursos nessa área (Cunha & Obeso, 2004).

Após a revolução de 25 de abril de 1974, e com a nacionalização de várias empresas, os sindicatos e a negociação coletiva ganharam força (Cerdeira, 1997; Noronha, Marques, Paiva & Afonso, 1997). Assim, surgiu a necessidade de criação de departamentos de pessoal nas empresas, sendo os seus responsáveis maioritariamente licenciados em Direito e sendo esta gestão dos recursos humanos algo burocrática e pouco relacionada com a estratégia da empresa. Novos serviços foram criados nas áreas de seleção, avaliação de desempenho e formação (Cunha & Marques, 1995).

Com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia (1986), a economia do país sofreu algumas alterações (Cerdeira, 1997). Portugal passou a fazer parte das decisões importantes a nível europeu e um aumento da competitividade levou a um período de recuperação económica, ao aumento de salários, à diminuição do desemprego e a uma maior capacidade de negociação dos sindicatos (Lima, 2000).

Com o programa de privatização, entretanto em curso, muitas empresas passaram por reestruturações que fizeram com que o capital humano se tornasse numa vantagem competitiva (Cunha & Obeso, 2004), aumentando, desta forma, a necessidade de obter recursos humanos mais especializados e a preocupação com a competitividade e a flexibilidade (Cunha & Marques, 1995). A “Gestão de Pessoal” deu lugar à “Gestão de Recursos Humanos”, surgiram novas práticas como a

remuneração mediante o desempenho, e o recurso a consultores externos tornou-se comum. Também a formação dos profissionais responsáveis pela GRH se tornou mais diversificada, tendo aparecido os primeiros cursos em universidades portuguesas ligados à GRH nos anos 90 (Cunha & Marques, 1995).

No que concerne à representação dos gestores de Recursos Humanos, surgiu, em 1964, a “Associação Portuguesa dos Diretores e Chefes de Pessoal”. Esta associação viu o seu nome alterado, em 1976, para “Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos” e, mais tarde, em 1990, adotou o nome “Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas” (APG), designação que mantém até hoje. O próprio nome da associação e as atividades por ela desenvolvidas foram, como é possível verificar através da sua página na *internet*, acompanhando o desenvolvimento da GRH.

No que diz respeito à definição das profissões relacionadas com a GRH, a Classificação Portuguesa das Profissões de 2010 (CPP-2010) apresenta três designações: diretor de Recursos Humanos, especialista em Recursos Humanos e especialista em formação e desenvolvimento de Recursos Humanos. Tal como mostra o Anexo A, no primeiro caso, a função de diretor de RH passa pelo planeamento, direção e coordenação dos recursos humanos, o que inclui o recrutamento, a formação, as transferências, as promoções e demissões dos colaboradores, os planos de higiene, saúde e segurança no trabalho, a representação da empresa em negociações com outras organizações e a constante coordenação com os restantes departamentos da empresa.

Já no segundo caso, a definição de especialista em RH é uma definição que abrange diferentes profissionais: “técnico de recursos humanos, analista de profissões, consultor de carreiras profissionais, analista de postos de trabalho, consultor em orientação profissional e especialista em colocação externa de recursos humanos” (Classificação Nacional das Profissões 2010, 2011, p. 164). A função destes profissionais passa pelo aconselhamento nos casos de recrutamento, formação, colocação e outras políticas de recursos humanos.

Por último, a função de especialista em formação e desenvolvimento de RH, como o próprio nome indica, passa pela identificação das necessidades formativas e conceção, coordenação e desenvolvimento das ações de formação.

Existem, ainda, outras profissões cujas descrições mencionam atividades relacionadas com a GRH. Muitas delas pertencem ao Sub-grande grupo intitulado

“Directores de produção e de serviços especializados” ou ao Sub-grande grupo denominado “Directores de hotelaria, restauração, comércio e de outros serviços” e passam fundamentalmente pelos cargos de directores de serviços de saúde, banca, educação, comércio e cultura. Nestes casos, as tarefas destes profissionais no âmbito dos RH passam pelo controlo da seleção, formação e supervisão dos recursos humanos ou, pelo menos, pela definição desses processos.

Os dados sobre a GRH em Portugal são escassos, mas a pesquisa de Cabral-Cardoso (2004) indica que, em 1999, 429 pessoas estavam registadas no Ministério do Emprego como directores de recursos humanos (mais 30% do que em 1995), mas apenas 20 tinham efetivamente esse título. Estes profissionais eram maioritariamente do sexo masculino (61,5%), acima dos 31 anos, com formação superior em Ciências Sociais ou Direito.

No estudo realizado pelo mesmo autor em 2004, embora, em traços gerais, os dados se mantenham, nota-se um aumento da percentagem das mulheres que desempenham esta função (38,5% para 40,9%), bem como uma certa tendência para o rejuvenescimento dos directores de RH. O número de profissionais com formação ao nível do ensino superior subiu (68,4% para 74,6%) e, tal como mostra a tabela 2, aumentou consideravelmente o número de directores de RH oriundos da área dos Negócios e Economia em detrimento dos oriundos das Ciências Sociais e do Direito (Cabral-Cardoso, 2004).

Caraterísticas dos directores de RH		% em 1999	% em 2004
Sexo	Masculino	61,5	59,1
	Feminino	38,5	40,9
Idade	Abaixo de 30	12,9 (dos quais 61,1% são mulheres)	16,4 (dos quais 68% são mulheres)
	Entre 31 e 40	36,1 (dos quais 47,8% são mulheres)	38,6 (dos quais 48,5% são mulheres)
	Entre 41 e 50	26,8 (dos quais 31,3% são mulheres)	28,1 (dos quais 29,2% são mulheres)
	Acima de 50	24,2 (dos quais 19,8% são mulheres)	17,0 (dos quais 17,2% são mulheres)
	Ensino Secundário	31,4	25,4

<b>Habilitações literárias</b>	Ensino Superior	68,4	74,6
<b>Área de estudos no Ensino Superior</b>	Negócios e Economia	29,2	53,2
	Engenharia	7,2	14,3
	Ciências Sociais e Direito	59,8	38,1
	Artes e Humanidades	1,9	1,6
	Matemática e Ciências	1,9	-

Tabela 2 - Características dos responsáveis pelos Recursos Humanos (Fonte: adaptado de Cabral-Cardoso (2004))

Tanto em 1999 como em 2004, as empresas que tinham um diretor de recursos humanos eram empresas, na sua maioria, com mais de 100 trabalhadores, dos setores da produção, dos serviços e do retalho e comércio, maioritariamente controladas por capital privado português (Cabral-Cardoso, 2004).

Atualmente, como desafios para a GRH em Portugal, existe a necessidade de as empresas terem nos seus quadros profissionais com mais conhecimento e preparação, o que, por sua vez, levanta a necessidade de existência de líderes que estimulem as capacidades de cada um, promovendo a interação e maximizando o desempenho (Pinto, Rodrigues, Santos, Melo, Moreira & Rodrigues, 2006). Barbosa (2013) aponta para a necessidade de constante adaptação por parte dos gRH às mudanças que vão ocorrendo, o que lhes exige criatividade e autogestão dos processos de aprendizagem. O mesmo autor, baseando-se no modelo de Kiechell (1994) para o futuro da GRH, defende que os gRH devem dominar as seguintes competências: relacionamento interpessoal, rede de contactos (também conhecida como *networking*), autossuficiência, resiliência e conhecimentos, experiência e especialização numa determinada área.

Outros desafios futuros para a GRH passam, também, e segundo Ferreira (2010), por os gRH perceberem o que verdadeiramente interessa às organizações e pelo desenvolvimento de competências como a comunicação (escrita e presencial), a gestão do tempo ou a capacidade de trabalhar em equipa (figura 1).

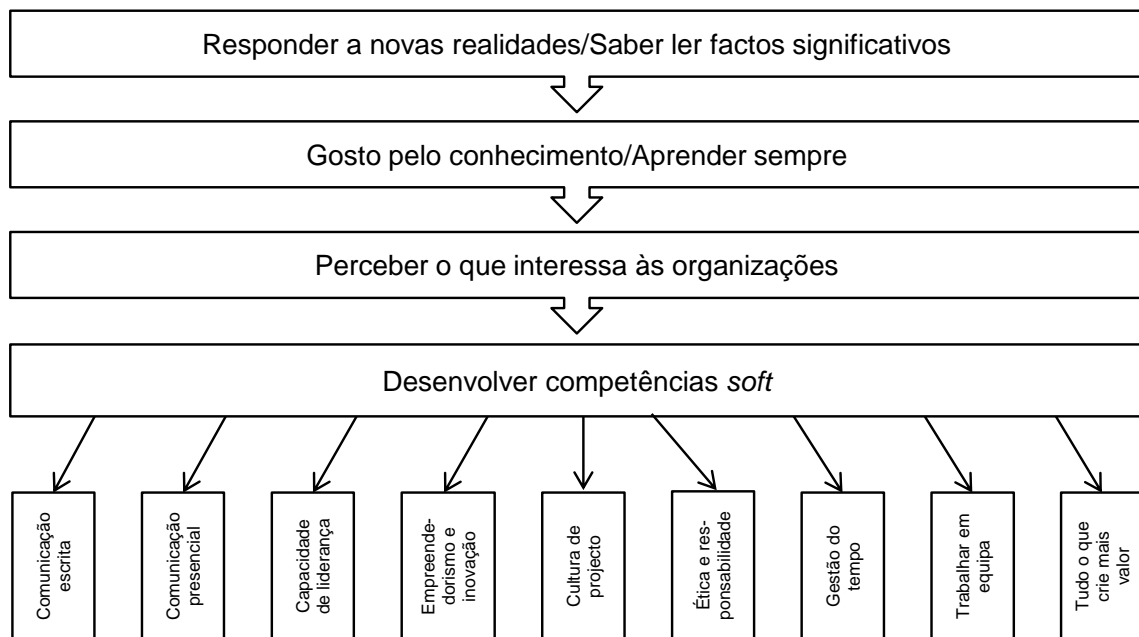


Figura 1 – Desafios para o futuro dos gestores de RH (Fonte: Ferreira (2010))

O mesmo autor defende que os gRH passarão a ser o principal fator de vantagem diferenciadora entre as empresas, pois aliarão talento e conhecimento que influenciarão o futuro das organizações (Ferreira, 2010). Todos os recursos humanos das empresas são então vistos como um bem precioso, uma vantagem competitiva, e vistos como o princípio, meio e fim de organizações produtivas (Martins & Silva, 2013; Correia, 1999).

Até 2020, segundo um estudo da PricewaterhouseCoopers<sup>2</sup> (2008), prevê-se que a escassez de talentos, a dificuldade em gerir pessoas em contexto de mudança e a dificuldade em criar uma força de trabalho efetiva possam trazer novos desafios para as organizações e para os negócios. Os diretores de RH devem, neste sentido, deixar de ser prestadores de serviços passivos e os departamentos de GRH das empresas devem passar a ter um papel central nas organizações, uma vez que a sua atuação influencia as restantes dimensões do negócio (PricewaterhouseCoopers, 2008).

Segundo Hiltrop, Depres e Sparrow (1995), além das constantes mudanças, os constrangimentos legais, as transformações políticas e económicas, o aumento da competitividade, a ênfase no foco no cliente, as estruturas organizacionais cada vez

<sup>2</sup> PricewaterhouseCoopers, também conhecida como PwC, é uma empresa com presença em Portugal e que presta serviços nas áreas da consultoria, auditoria, formação, entre outros serviços necessários nas empresas.

menos hierarquizadas, a constante inovação tecnológica e a necessidade de inovação transformarão as empresas no futuro. Estas alterações gerarão mudanças nos perfis dos gestores de RH, que deverão ser cada vez mais especialistas nas suas áreas de atuação e noutras áreas chave do negócio, possuindo conhecimentos transversais e abrangentes (Instituto para a Qualidade na Formação, 2006; Society for Human Resource Management, 2002; Hiltrop, Depres & Sparrow, 1995). Estes profissionais deverão zelar pelo capital intelectual da organização, facilitar os processos de mudança e promover em todos os colaboradores a motivação para a concretização dos objetivos da empresa (Bilhim, 2006).

Neste sentido, a figura do recrutador/selecionador torna-se fulcral, uma vez que cabe a este não só possuir as competências necessárias para fazer face às exigências do mercado, como também canalizar essas competências para a atração e posterior seleção do colaborador que melhor desempenhará as funções necessárias. De seguida, será analisado o processo de recrutamento e seleção.

## Capítulo Dois – O processo de Recrutamento e Seleção

Chiavenato (2009) divide a Gestão de Recursos Humanos em cinco subsistemas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitorização. O recrutamento e a seleção, tal como se observa na figura 2, inserem-se no subsistema da provisão, embora esta divisão não implique uma real separação entre os subsistemas. Pelo contrário, cada subsistema deva seguir um conjunto de políticas coerentes e estar articulado com os demais (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013).

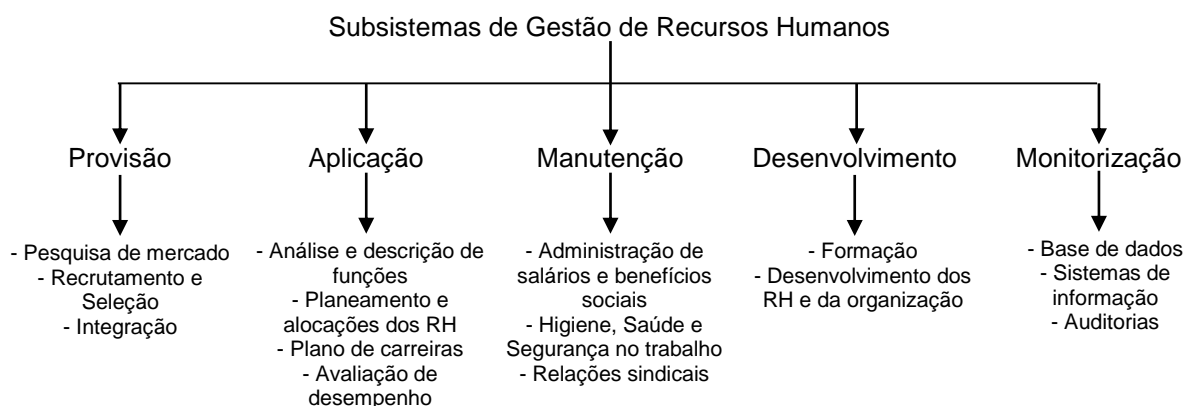


Figura 2 – Subsistemas de GRH (Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009))

Desta forma, e apesar de recrutamento e seleção serem geralmente tidos como um só processo por se encontrarem interligados, este é, na realidade, segmentado em dois momentos diferentes. Se, por um lado, é o momento de atrair candidatos (recrutamento), por outro é a altura de escolher o(s) candidato(s) de facto pretendido(s) (Cardoso, 2010).

### 2.1. O recrutamento

Um dos processos existentes na GRH é o processo do recrutamento, que ocorre quando existe um lugar vago na empresa. Este consiste na atração de potenciais candidatos qualificados e competentes para a ocupação eficaz e eficiente de uma função existente na organização, podendo tratar-se de um posto de trabalho novo ou da substituição de um trabalhador (saída ou promoção) por outro (Cunha et al., 2012; Carvalho, Passos & Saraiva., 2008; Peretti, 2004). Quando esse lugar vago surge, é importante decidir se o mesmo deve ou não ser preenchido. Em caso de resposta negativa, as tarefas até então da responsabilidade desse colaborador serão

redistribuídas pelos demais colegas e dá-se uma reorganização do trabalho. Caso se opte pelo preenchimento desse lugar, o recrutador pode optar pelo recrutamento interno, externo ou misto, dependendo das fontes de recrutamento utilizadas e que melhor se adequam ao objetivo.

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa através de promoções (movimentação vertical), transferências (movimentação horizontal) ou transferências com promoções (movimentação diagonal). Neste tipo de recrutamento, a divulgação das necessidades é realizada por comunicação, memorandos ou cartazes, em todos os espaços de aviso da empresa, com as características exigidas pelo cargo e demais informações úteis. Algumas empresas agilizam, segundo Marras (2005), este processo através do recurso a sistemas de intranet e ao preenchimento de formulários informatizados.

O recrutamento interno deve ter por base uma política de transparência e de correta divulgação junto de todos os possíveis candidatos. Deve, ainda, exigir que o órgão de recrutamento esteja constantemente coordenado e integrado com as restantes áreas da empresa, nomeadamente que tenha acesso a diversas informações, tais como: resultados obtidos nos testes de seleção aquando da entrada do candidato na empresa, resultados de avaliação de desempenho do candidato e condições de promoção do candidato interno para poder avaliar se o mesmo pode ser promovido e se existe quem o substitua (Silva & Araújo, 2008).

Este tipo de recrutamento tem como vantagens o facto de economizar tempo e dinheiro, de ser mais válido e seguro e também o facto de trazer motivação e estimular o autoaperfeiçoamento. No entanto, também pode gerar situações de desmotivação/frustração, de conflito de interesses ou limitar a capacidade de inovação da empresa e dos seus colaboradores (Silva & Araújo, 2008; Sousa et al., 2006). Contudo, e embora este pareça o processo mais lógico, nem sempre o mesmo é possível e torna-se necessário recorrer ao recrutamento externo.

Já o recrutamento externo, segundo Marras (2005), visa atrair recursos humanos no mercado de trabalho com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa e que não pode ser satisfeita dentro da mesma. Este tem início após uma tomada de decisão por parte do recrutador que teve em atenção as variáveis tempo e custo, isto é, quanto à variável tempo, o recrutador tem em atenção a exigência temporal relativa ao posto de trabalho a ocupar, para isso optando pela fonte de recrutamento mais adequada. Já quanto à variável custo, o recrutador tem em atenção

a situação financeira da empresa, diferenciando e escolhendo as várias técnicas de recrutamento mediante os custos de cada uma. Contudo, e ainda segundo Marras (2005), quanto maior o tempo para recrutar (e, logo, mais tempo para planear o recrutamento), menor o custo inerente ao processo de recrutamento e vice-versa. Portanto, é pedida alguma sensibilidade ao recrutador no sentido de ter em conta as particularidades da empresa para a qual está a recrutar.

O recrutamento externo traz, portanto, vantagens ao nível da inovação, na medida em que traz “sangue novo”, novas formas de pensar e de resolver problemas, enriquecendo a cultura da empresa. Este recrutamento permite à organização “aproveitar” recursos humanos formados no seio de outras empresas concorrentes, mas também traz mais riscos, uma vez que se desconhece esses candidatos. Este é um processo mais demorado e custoso e pode ainda trazer desmotivação interna (perante outros colaboradores da empresa que ambicionavam aquele posto de trabalho) ou afetar a política salarial da empresa (Sousa et al., 2006; Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2004) defende a existência de um terceiro tipo de recrutamento, o recrutamento misto, que envolve o recrutamento interno e o externo (por esta ordem, no sentido inverso ou em simultâneo). Esta prática surge sempre que um só tipo de recrutamento não é suficiente para suprir as necessidades da empresa neste âmbito.

Moreno (2012) defende que a empresa deve optar primeiramente pelo recrutamento interno e só aí, esgotadas todas as possibilidades, deve recorrer ao mercado (recrutamento externo). O processo de recrutamento deve, portanto, ser estruturado e compatível com o objetivo da organização e gastar o mínimo de tempo e dinheiro possíveis (Tavares, 2010).

Dependendo do tipo de recrutamento a utilizar, as fontes de recrutamento (tabela 3) variam. Algumas fontes de recrutamento acarretam menos custos (como o banco de dados interno, as indicações ou os cartazes) por exigirem menor rapidez. Já outras, como o recurso a empresas de consultoria, trazem mais custos para a empresa, mas permitem a ocupação da(s) vaga(s) em menor tempo.

Tipos de fontes de recrutamento	Caraterísticas
---------------------------------	----------------

<b>Funcionários da própria empresa</b>	Baixo custo; Eleva a moral dos funcionários; Candidatos familiarizados com a organização.
<b>Ex-funcionários</b>	Conhecem a organização; Existem dados históricos sobre o grau de desempenho do funcionário.
<b>Banco de dados interno</b>	Geralmente computadorizado, recorrendo-se a software próprio.
<b>Indicações</b>	Uma espécie de passa a palavra ao longo do mercado de trabalho.
<b>Cartazes</b>	Muito utilizado em indústrias e construção civil; Afixados em painéis, portas e outros locais com visibilidade nas fábricas.
<b>Entidades diversas (ex: sindicatos)</b>	Trabalham gratuitamente com o intuito de (re)colocar trabalhadores.
<b>Escolas, universidades, cursos, etc.</b>	Conjunto amplo e centralizado de candidatos; Ótima fonte para candidatos novos no mercado de trabalho.
<b>Outras empresas (fornecedores, clientes, etc.)</b>	Conhecimento específico da área e da sua organização; Contactos anteriores podem permitir observações pertinentes relativas a habilidades dos candidatos.
<b>Consultorias de outplacement</b>	Geralmente, só trabalham com empresas; Dedicam-se à recolocação de trabalhadores em processo de desligamento da empresa; A empresa que vai cortar o vínculo laboral com o colaborador pretende ajudá-lo a recolocar-se no mercado de trabalho.
<b>Consultorias de replacement</b>	Geralmente, só trabalham com pessoas físicas, ou seja, com profissionais que os contactam diretamente com o objetivo de conseguirem um novo emprego e reinserirem-se no mercado de trabalho.
<b>Agências de emprego</b>	Não trabalham em exclusividade; Enviam currículos que preenchem certos parâmetros às empresas que estão a recrutar e os contactam; Contactos amplos; Geralmente, são dadas garantias a curto prazo.
<b>Comunicação social</b>	Recurso a anúncios a colocar em órgãos de comunicação social mais consultados pelo público-alvo; Ampla divulgação.

<p><b>Consultorias em recrutamento e seleção</b></p>	<p>Trabalham com cargos de nível médio e médio-alto; É feita uma triagem técnica dos candidatos, depois os candidatos são sujeitos a entrevistas ou testes que se considerem convenientes, e escolhidos três a quatro candidatos que serão apresentados ao cliente.</p>
<p><b>Headhunters</b></p>	<p>Trabalham com profissionais do topo da pirâmide organizacional ou com profissionais difíceis de encontrar; Possuem uma boa base de contatos.</p>

Tabela 3 – Tipos de fontes de recrutamento (Fonte: Adaptado de Robbins (2002) e Marras (2005))

Todo este percurso pode ser desenvolvido por profissionais da empresa ou por empresas especializadas (*outsourcing*). O fundamental é conduzir bem o processo de forma a justificar os seus custos e evitar a ineficácia do mesmo (Sousa et al., 2006). Escolhido o tipo de recrutamento e as técnicas a utilizar, o recrutador passará ao recrutamento propriamente dito. Posteriormente, fará uma prospeção das candidaturas, as quais serão selecionadas. As que não forem recusadas serão encaminhadas para o profissional de RH responsável pela seleção dos candidatos, que poderá ser a mesma pessoa que trata do recrutamento ou não (Cardoso, 2010). O processo de recrutamento e seleção encontra-se esquematizado na figura 3.

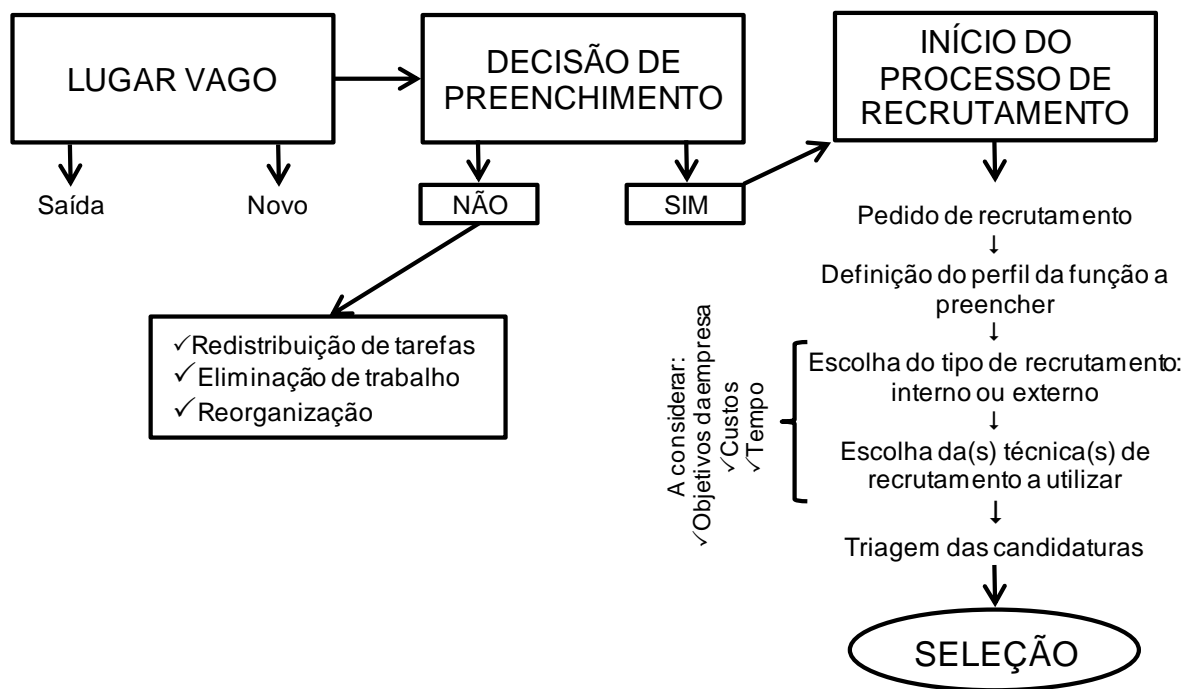


Figura 3 – Processo de recrutamento e seleção

Com o recrutamento e seleção pretende-se, pois, fornecer à empresa recursos humanos competentes, colocando cada candidato no lugar que melhor lhe convém a si e à empresa e permitindo que cada um utilize da melhor forma a sua formação, as suas aptidões, competências e motivação (Sousa et al., 2006).

Porém, e embora o recrutador assuma um papel fundamental em todo o processo de recrutamento, outros sujeitos encontram-se – ou devem encontrar-se – envolvidos no momento de preenchimento de uma vaga. Segundo Robbins (2008), todos os gestores e diretores de Departamento devem fazer parte deste processo. Já Ribeiro e Cunha (1993) consideram que os trabalhadores também são parte importante neste momento pois eles escolhem os empregos por comparação lógica de ofertas, baseando-se em critérios objetivos (salários e benefícios) e subjetivos (percepção sobre a organização) e em experiências anteriores.

Em suma, são vários os desafios que são colocados ao responsável pelo recrutamento. Não só as questões relacionadas com os custos monetários e temporais, referidas por vários estudiosos da área, mas também o contexto atual em que vivemos e que afeta não só aquilo que os empresários esperam dos seus colaboradores, mas também o que os funcionários esperam da entidade empregadora. Desta forma, e segundo Robbins (2002), são três as tendências do recrutamento na atualidade:

1. Maior criatividade e uso de recursos alternativos para obter candidatos diversificados. Como exemplos, temos os anúncios escritos em línguas estrangeiras para atraírem candidatos de outras nacionalidades, o recrutamento feito em universidades junto de estudantes com o perfil pretendido e o pagamento de gratificações a funcionários que derem referências de possíveis contratados;
2. Maior recurso a empresas de trabalho temporário. Desta forma, a empresa consegue avaliar um potencial funcionário por um curto período de tempo sem se comprometer, procurando perceber se este é o candidato certo para desempenhar aquele cargo e ser contratado como membro permanente da organização;
3. Utilização da internet como instrumento de recrutamento. Este recurso permite um acesso amplo a candidatos potenciais e é particularmente

utilizado aquando do recrutamento de profissionais qualificados na área das tecnologias de informação/informática.

Assim, a pessoa indicada para responder a estes desafios deve, como vamos ver de seguida, ser capaz de se adaptar a cada caso específico (Ferreira, 2010).

### **2.1.1. O recrutador: características, propósitos e desafios**

O processo de recrutamento inclui vários sujeitos. Este é, aliás, um processo transversal a diferentes setores de uma organização, embora seja uma tarefa cuja responsabilidade recai sobretudo sobre o recrutador (Robbins, 2008; Ribeiro & Cunha, 1993).

Normalmente, o recrutador pertence ao próprio departamento de GRH da empresa ou pode ser funcionário de uma empresa externa, também chamada de consultora, que presta serviços à empresa-cliente que precisa de ocupar lugares vagos. São, aliás, estas as duas grandes tendências do recrutamento em Portugal. O recurso a uma consultora pode representar um custo para a empresa-cliente, mas traz-lhe outras vantagens, como uma maior objetividade no processo e tomadas de decisão mais rápidas e racionais. Um recrutador externo é, portanto, uma mais-valia na hora de não se deixar afetar pelos seus interesses, perceções ou experiências anteriores na empresa, visto não se tratar de um funcionário da mesma. Ele tem também um conhecimento de outras realidades, o que torna as suas decisões numa vantagem para a empresa-cliente (Davidson, 2005).

Quanto à formação, em Portugal, os gestores de Recursos Humanos (onde se incluem os recrutadores) são oriundos de várias áreas do conhecimento, mas destacam-se as áreas de Recursos Humanos, Psicologia e Sociologia (Quintela, 2016; Matosinhos, 2012). Independentemente da sua formação, é pedido aos gRH que monitorizem os processos que têm em mãos, alterando-os se necessário (Leopold & Harris, 2009).

Segundo Matosinhos (2012), os gRH portugueses são maioritariamente do sexo feminino e usam os portais de emprego e os *websites* como principais fontes de recrutamento. Estes profissionais apresentam como principais dificuldades sentidas a falta de tempo, de recursos (financeiros ou outros), as restrições legais, a falta de critérios credíveis na avaliação dos candidatos e a escolha dos métodos a utilizar pelas chefias ou pelas empresas clientes.

As redes sociais têm sido cada vez mais utilizadas pelos recrutadores (Quintela, 2016), sobretudo o *LinkedIn*, o *Facebook*, o *Twitter* e o *Google+* (Fernandes, 2014). Contudo, segundo Fernandes (2014), esta não é uma técnica usada de forma isolada.

Do ponto de vista das suas características psicológicas, e em entrevista à revista *Human Resources Portugal* (2014), Beatriz Portas apresenta as dificuldades sentidas na hora de recrutar um recrutador para uma empresa que assegura esse serviço a terceiros, o que torna ainda mais importante a necessidade de ser eficiente e rigoroso nesta escolha. Dependendo das tarefas que este recrutador vier a desempenhar, são tidos em conta o seu percurso profissional e académico e são, não raras vezes, estes os aspetos que definem o seu perfil profissional.

Adicionalmente, Beatriz Portas defende que comunicabilidade, flexibilidade, eloquência, capacidade de perceção, sensibilidade, capacidade de adaptabilidade à organização e motivação são tidas como as características base na hora de traçar um perfil para um profissional deste ramo, embora outras possam e devam ser acrescentadas mediante os objetivos da empresa.

As técnicas e os testes utilizados para selecionar os recrutadores dependem, também eles, dos objetivos a atingir. Mediante o mercado que se quer atingir podem aplicar-se testes que avaliem os conhecimentos e as competências do candidato no âmbito das línguas estrangeiras ou das finanças, por exemplo, ou então fornecer-lhe formação na área em que vai recrutar, para que conheça esse mercado, uma vez que já tem outras características essenciais para o exercício da função (*Human Resources Portugal*, 2014).

Por sua vez, em entrevista à mesma publicação, Vera Manuel defende que um recrutador tem de estar preparado para o contexto socioeconómico vivido atualmente em Portugal, ser interessado e conhecedor desse mercado de trabalho em que se insere. O recrutador deve ser capaz de trabalhar com a empresa na hora de traçar o perfil do candidato desejado, ajustando-o à realidade do mundo do trabalho, conciliando as expectativas da empresa com os perfis e competências disponíveis no mercado. Além disso, deve procurar cativar os melhores candidatos e motivá-los (*Human Resources Portugal*, 2014).

Por outro lado, Vera Manuel refere que as *soft skills* do recrutador são essenciais, isto é, as suas características comportamentais como a capacidade de comunicação e pensamento crítico, aspetos fundamentais na hora de extrair o máximo

possível de informação do candidato. Ele deve, aliás, saber colocar-se no papel do candidato para que possa, assim, testá-lo melhor ao confrontá-lo com situações inesperadas (Human Resources Portugal, 2014).

Vera Manuel defende que não há uma formação única e ideal para um recrutador, mas antes que um bom recrutador deve conhecer bem o mercado e sobretudo deter as características comportamentais necessárias para angariar os melhores candidatos possíveis, para isso utilizando as técnicas de recrutamento mais adequadas ao contexto. O recrutador deve, ainda, conseguir adaptar-se às novas tecnologias, nomeadamente ao uso de redes sociais, competência essencial na atualidade (Human Resources Portugal, 2014).

Assim, o recrutador deve ter um domínio muito amplo do ambiente e da cultura da empresa, relacionar-se com todos os setores e assumir riscos (Franco, 2002). É-lhe comumente pedido que cumpra alguns objetivos (Rocha, 2006; Sousa et al., 2006) relativos ao processo de recrutamento e à estratégia global da empresa, tais como:

- Atrair um número suficiente de candidatos competentes que possibilite o correto funcionamento do processo de seleção;
- Relacionar o recrutamento com a rotação, promoção e despedimento de pessoal;
- Gerir o número suficiente de pessoas qualificadas para os postos de trabalho com o mínimo de custos possível;
- Tornar o processo mais eficiente a nível individual e organizacional a curto, médio e longo prazo, de modo a que cada um utilize, de forma adequada, as suas aptidões, formação, competências e motivação;
- Reduzir a possibilidade de abandono por parte dos candidatos recrutados;
- Cumprir a legislação em vigor;
- Avaliar a eficácia das técnicas/fontes de recrutamento utilizadas.

Assim, o recrutador deve ser, acima de tudo, alguém capaz de adequar os métodos de recrutamento a utilizar às características do lugar a preencher e deve perceber que é o primeiro contacto dos candidatos com a empresa, embora não seja o único responsável pela imagem que esta transmite, nem o único fator a ter em conta pelo candidato. O candidato avalia também a empresa considerando a sua política de

pessoal, a sua imagem, o seu nome no mercado, a sua localização, entre outros fatores (Silva & Araújo, 2008).

## 2.2. A seleção

O processo de seleção consiste na escolha do(s) candidato(s) que, entre todas as candidaturas, se destacam por melhor preencherem as exigências do posto a ocupar e das necessidades quer da entidade empregadora, quer do candidato (Werther & Davis, 2008), aumentando a eficiência e o desempenho do pessoal e a eficácia da organização (Chiavenato, 2009).

Este processo, de acordo com alguns autores (Chiavenato, 2009; Werther & Davis, 2008), divide-se em três momentos:

- 1º. Pré-seleção: triagem dos *curricula vitae* recebidos após a divulgação da vaga a preencher, tendo em conta os requisitos da função e as características dos candidatos. Aqui, alguns candidatos serão excluídos e outros serão convocados para o momento seguinte;
- 2º. Aplicação de métodos e técnicas de seleção definidos. Mais uma vez, alguns candidatos serão eliminados e só um grupo restrito passará ao terceiro e último momento;
- 3º. Escolha do(s) candidato(s).

Embora o objetivo a atingir seja sempre o de preencher um ou mais postos disponíveis na organização, estes momentos do processo de seleção podem variar consoante a especificidade de cada empresa (Werther & Davis, 2008). Uma das variações que ocorrem durante este processo é a escolha dos métodos e técnicas utilizados (que podem ser presenciais ou informatizados).

Uma das técnicas mais utilizadas é a análise dos *curricula vitae*, que é a primeira forma de contacto dos candidatos com a empresa (Cunha et al., 2012). Proença e Oliveira (2010) defendem que a apresentação/disposição do *curriculum vitae* (CV) pode influenciar positiva ou negativamente a hipótese de o candidato vir a ser chamado para momentos posteriores do processo de seleção. Porém, este método permite ao selecionador analisar as experiências e vivências anteriores do candidato e a partir delas inferir sobre o seu possível futuro na empresa,

nomeadamente acerca da sua satisfação profissional ou progressão na carreira (Cunha et al., 2012).

A análise dos CV é uma boa técnica o quando se trata de excluir logo à partida um bom número de candidatos quando o número de candidaturas é elevado, sendo um método rápido, de baixo custo, embora possa ser redutor (Robertson & Smith, 2001). É um método que deve ser usado como pré-seleção e não como seleção efetiva (Adánez, 1995).

Por outro lado, existem três tipos de testes que podem ser aplicados aquando da seleção: testes psicotécnicos, testes de personalidade e testes de conhecimento. Os testes psicotécnicos consistem na utilização de provas de avaliação padronizadas que se destinam a avaliar as aptidões cognitivas dos candidatos (Romain & Bacus, 2008). O seu conteúdo pode ou não estar relacionado com a função a desempenhar (Pilbeam & Corbridge, 2006) e, mediante os objetivos a alcançar com a sua aplicação, podem ser de cálculo numérico, de atenção e perceção, de resistência à fadiga, de memória, entre outros (Rodrigues, 2011).

Os testes de personalidade têm como objetivo medir características emocionais e pessoais dos candidatos, de forma estandardizada, não havendo respostas certas ou erras (Just, 2011; Cunha et al., 2012). Já os testes de conhecimento são criados para avaliar aquilo que o candidato de facto sabe, podendo ser mais gerais ou mais específicos (Just, 2011).

As dinâmicas de grupo e as mostras de trabalho são técnicas aplicadas em mais que um candidato ao mesmo tempo. Quanto às dinâmicas de grupo, esta técnica consiste na realização, em grupo, da(s) tarefa(s) proposta(s) (Kaplan & Sacuzzo, 2013). Permite avaliar comportamentos em situações sociais, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipa, a capacidade de comunicação e a fluência do discurso (Romain & Bacus, 2008). Já as mostras de trabalho consistem em provas de simulação de uma tarefa que será depois realizada em real contexto de trabalho, individualmente ou em grupo (Taylor, 2007).

Existem, ainda, as entrevistas de seleção, ou seja, uma entrevista de seleção é um encontro entre duas ou mais pessoas onde há a troca de impressões e onde é possível recolher informação específica sobre o candidato (Robertson & Smith, 2001; Lévy-Leboyer, 1996). Segundo vários autores (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Just, 2011; Taylor, 2007; Robertson & Smith, 2001), ela pode ser de quatro tipos: individual, em grupo, de painel ou em série.

A entrevista individual é a mais utilizada e ocorre apenas entre avaliador e entrevistado. A entrevista em grupo ocorre entre um ou mais avaliadores e vários candidatos em simultâneo. Permite a discussão em grupo e a poupança de tempo e recursos. A entrevista de painel é constituída por um painel com três ou quatro avaliadores (sendo um deles o presidente). O facto de existir mais que um avaliador permite uma discussão mais detalhada sobre a prestação do candidato, tornando a sua avaliação menos subjetiva. Pode ser um processo demorado, dispendioso e intimidar o candidato. Por último, a entrevista em série consiste num conjunto de entrevistas que ocorrem em série, passando o candidato por diversos entrevistadores. Moroso e cansativo para o candidato (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Just, 2011; Taylor, 2007; Robertson & Smith, 2001).

A entrevista pode ainda ser estruturada ou semiestruturada, consoante exista ou não um guião que o entrevistador possa seguir. Nos processos de seleção, a entrevista semiestruturada é a mais comum (Taylor, 2007).

Esta técnica também permite avaliar outros aspetos do candidato como a motivação, a sua capacidade de comunicar, a sua maturidade, e permite verificar e completar dados obtidos através das outras técnicas (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Por fim, existem os centros de avaliação. Os centros de avaliação são conjunto de técnicas que visam avaliar diversas competências, comportamentos e habilidades. Podem ser entrevistas estruturadas, exercícios de grupo ou testes psicotécnicos e de personalidade, combinados entre si (Taylor, 2007). Aqui há uma maior espontaneidade no comportamento do candidato, embora tenha como vantagem o facto de ser um método dispendioso, demorado e cansativo (Robertson & Smith, 2001).

Segundo Lévy-Leboyer (1996), nenhum método ou técnica pode ser recomendado como perfeito para um processo de seleção, uma vez que depende sempre da situação e das condições em que a decisão deve ser tomada. Os instrumentos utilizados devem, pois, complementar-se (Adánez, 1995).

Para além da escolha dos métodos e técnicas utilizados aquando do processo de R&S, é pedido a estes profissionais que definam como este processo irá decorrer, ou seja, eles devem ser capazes de definir as principais etapas do processo, os intervenientes, os prazos a cumprir e devem monitorizar todo o processo, alterando-o se necessário (Armstrong, 2009; Leopold & Harris, 2009).

Esta deverá ser uma etapa de transparência, de aprendizagem mútua, de respeito, nunca perdendo de vista os objetivos da empresa. O avaliador deve estar preparado para aplicar as técnicas em questão, assumindo uma postura adequada ao momento, usando guiões, grelhas de observação, entre outros que considere necessários para manter essa postura (Cardoso, 2010; Leopold & Harris, 2009; Zelst, 1999).

Este processo não está, contudo, isento de erros, sendo comuns, por exemplo, o erro de fadiga (ocorre quando o avaliador, devido ao cansaço, se esquece de determinados critérios), o efeito de semelhança (quando o avaliador se identifica com o candidato e lhe confere uma avaliação positiva por esse motivo) ou efeito de tendência central (tendência para avaliar os candidatos pelo “meio-termo”), entre outros (Cardoso, 2010; Leopold & Harris, 2009).

Os responsáveis pelo processo de Recrutamento e Seleção são, portanto, profissionais a quem são pedidas determinadas competências e cujas decisões afetam o futuro da empresa e dos candidatos. Neste sentido, torna-se relevante perceber quem são estes profissionais responsáveis pelo primeiro contacto entre candidato e empresa, ou seja, os recrutadores, caracterizando-os e identificando as suas escolhas.

## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**

## **Capítulo Três – Metodologia**

Este estudo tem como objetivo caracterizar o perfil-tipo do recrutador em Portugal, mais concretamente identificar as suas características sociodemográficas, o percurso escolar/formativo, o percurso profissional e as técnicas e métodos que utilizam aquando do recrutamento.

Assim, e com base nas referências bibliográficas consultadas, procedemos ao estudo empírico que será apresentado nas páginas seguintes. Iniciamos este capítulo com a apresentação do nosso problema científico e do percurso metodológico por nós percorrido. Seguindo uma abordagem quantitativa, serão apresentados a questão de partida, as técnicas e instrumentos por nós utilizados, bem como as dificuldades por nós sentidas na sua aplicação.

### **3.1. Questão de investigação, objetivos e natureza do estudo**

A revisão bibliográfica apresentada anteriormente teve como propósito alargar a nossa perspectiva de análise e contactar com outros estudos, investigações e reflexões. Retomamos agora o nosso objeto de estudo: caracterizar o perfil do recrutador em Portugal.

Tendo em conta que o mundo de trabalho exige, cada vez mais, ao gestor de Recursos Humanos que possua mais conhecimentos – de línguas estrangeiras e de tecnologias de informação e comunicação (Robbins, 2002) – e diferentes capacidades e competências – de liderança, de adaptação à mudança, criatividade, autossuficiência, resiliência, entre outras (Barbosa, 2013; Pinto et al, 2006) –, importa traçar um perfil destes profissionais, nomeadamente dos recrutadores, aqueles que são os primeiros a contactar com os candidatos (Silva & Araújo, 2008).

Para que consigamos atingir os nossos propósitos, seguimos o defendido na obra de Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1983), autores que indicam que o procedimento científico deve ser dividido em três atos: rutura, construção e verificação/experimentação. A rutura consiste no corte com os preconceitos e as falsas evidências (Quivy & Campenhoudt, 1992). Após uma representação teórica prévia que nos permitiu essa rutura, foi construído um quadro teórico de referência assente num “trabalho racional, fundamentado na lógica e numa bagagem conceptual validamente construída” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 25). O terceiro e último ato

do processo consiste na verificação dos factos. Estes atos não são, contudo, independentes uns dos outros. A rutura, por exemplo, deve ser realizada ao longo de todo o processo, enquanto que a verificação reside na qualidade da construção (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 26).

Para que a rutura seja possível, a primeira etapa a realizar-se durante o procedimento científico é, segundo Quivy e Campenhoudt (1992), a de procurar assentar a investigação numa pergunta de partida, a qual deve ser clara, exequível e pertinente. Neste sentido, formulamos a seguinte questão de investigação: *Qual é o perfil-tipo do recrutador em Portugal?*

Esta configurou-se-nos como uma questão a que era necessário dar resposta, uma vez que existem vários estudos sobre o processo de recrutamento e seleção em Portugal – como as perceções dos avaliadores durante o processo de R&S (Quintela, 2016) ou estudos de caso sobre este processo em diferentes empresas (Mendes, 2016; Cunha, 2015; Sousa, 2014; Matosinhos, 2012) –, mas nenhum sobre a figura do avaliador em si, as suas características pessoais e profissionais. Assim, a questão de partida por nós elaborada tem uma intenção explicativa e compreensiva (Quivy & Campenhoudt, 1992) e mostra-se individualizada, única e específica (Vaz Freixo, 2010).

Tendo a nossa questão de investigação, formulámos o objetivo geral que procuramos atingir com esta investigação: compreender o perfil do recrutador em Portugal. No seguimento deste objetivo, foi-nos possível definir objetivos mais específicos, nomeadamente:

- i) Caracterizar ao nível sociodemográfico o recrutador em Portugal;
- ii) Caracterizar o recrutador quanto à sua escolaridade e formação;
- iii) Compreender o percurso profissional do recrutador em Portugal;
- iv) Identificar as técnicas e métodos utilizados pelo recrutador em Portugal.

Neste sentido, o método quantitativo configurou-se como aquele que melhor nos permite responder à nossa questão de partida e aos nossos objetivos. Este método possibilita-nos obter dados sobre um conjunto alargado de pessoas, relativos a um certo número de questões pré-determinadas, classificando-os, agrupando-os e generalizando-os (Yin, 2009; Fernandes, 1991).

O método quantitativo é, segundo Ghiglione e Matalon (1992) e Dalfovo, Lana e Silveira (2008), uma metodologia que explica, controla e prevê com base na

dedução, na quantificação e na correspondência, o que torna o estudo perdurável e não dependente do contexto ou do tempo.

Através desta abordagem, podem sintetizar-se dados relativos a uma amostra de maior dimensão e generalizar esses dados a toda a população. Esta possibilidade de generalização dos dados é o objetivo principal da investigação quantitativa (Fernandes, 1991).

### **3.2. O instrumento**

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário. A aplicação do inquérito por questionário como instrumento de investigação deu-se por uma questão de facilidade para o investigador e para o inquirido. Ao construirmos um inquérito de administração direta, permitimos ao inquirido que seja o próprio a preencher as suas respostas, tendo tempo para refletir sobre elas (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Assim, procuramos construir um inquérito por questionário que nos permitisse responder à nossa questão de investigação. Neste sentido, o inquérito por questionário administrado em formato *online* através da plataforma *Google Docs* configurou-se como a opção mais viável, uma vez que nos permitiu disseminar facilmente as nossas questões, de forma pouco dispendiosa.

Ao elaborarmos este inquérito, o nosso primeiro passo passou pela explicitação, no cabeçalho do mesmo, do que pretendíamos com esta investigação, em que âmbito, com que finalidade, não nos esquecendo de garantir a confidencialidade dos dados.

Quanto às questões em si, começámos por procurar traçar o perfil sociodemográfico do inquirido, isto é, as questões levantadas foram no sentido de sabermos o sexo, idade, nacionalidade, concelho de residência e concelho em que o inquirido exerce a função de recrutador. Desta forma, podemos averiguar se os recrutadores que exercem funções em Portugal são maioritariamente homens ou mulheres, em que faixa etária se inserem, bem como saber se estes recrutadores que trabalham em Portugal são, na sua maioria, portugueses ou não.

O campo seguinte envolveu questões relacionadas com as habilitações académicas do inquirido. Mediante o grau académico por si indicado (se bacharelato, licenciatura, mestrado ou doutoramento), foi-lhe pedido que indicasse o nome do

curso por si concluído. Outra das questões colocadas referia-se às especializações (isto é, cursos, formações, entre outros) que os inquiridos tenham obtido no âmbito da GRH.

Outros conhecimentos foram avaliados de seguida, como o conhecimento de outras línguas que não o português, conhecimentos informáticos relevantes para o exercício da função e a perceção do inquirido acerca do seu conhecimento sobre a legislação laboral em vigor em Portugal.

As questões posteriores envolveram a experiência profissional dos indivíduos inquiridos, nomeadamente o tipo de empresa em que exercem a função de recrutador, há quanto tempo trabalham na área, funções anteriores e funções que acumulam (ou não) atualmente com o recrutamento.

De seguida, formularam-se questões mais específicas sobre as técnicas de recrutamento habitualmente utilizadas e as redes sociais e os *websites* de emprego de que se servem para recrutar (nos casos em que tal se aplica). Para finalizar, o inquirido teve a oportunidade de manifestar o seu interesse em receber os resultados deste estudo (facultando-nos, para isso, o seu endereço de e-mail) e de acrescentar algumas observações que considere pertinentes.

### **3.3. Procedimento e análise de dados**

Após a construção do inquérito por questionário, e numa primeira fase, este foi distribuído a cinco inquiridos, os quais deram a sua opinião sobre a pertinência das questões e a forma como estas foram colocadas. As alterações realizadas deram origem à versão definitiva do inquérito, a qual corresponde ao Anexo B. De uma versão para a outra eliminámos uma questão que pedia aos inquiridos que indicassem a sua área de estudo, substituindo-a por uma questão mais aberta que permitiu aos inquiridos escreverem o nome do curso por si frequentado, fazendo depois o investigador essa categorização. Reformulámos, ainda, a questão sobre o conhecimento de línguas estrangeiras e acrescentámos uma opção à questão acerca do *software* que os inquiridos dominam. Por fim, adicionámos uma pergunta sobre o tipo de empresa em que os inquiridos trabalham.

De seguida, foi definida a forma de disseminação deste instrumento. Assim, o inquérito foi partilhado com os inquiridos durante os meses de julho e agosto de 2016, através da rede de contactos do investigador, que abrange variadas empresas de

diferentes localizações, setores de atividade e dimensão, e ainda através das redes sociais e de grupos direcionados para a GRH. Desta forma, foi possível chegar a recrutadores em todo o país, que colaboram com diferentes tipos de empresas (empresas só direcionadas para o recrutamento ou empresas com departamento de GRH).

Ao todo, responderam ao nosso inquérito 105 indivíduos. Obtido o número de respostas considerado adequado, iniciámos o processo de tratamento dos dados recolhidos. A plataforma *Google Docs* torna esse tratamento mais célere, uma vez que os dados são apresentados por esta plataforma através de uma folha de dados do *Microsoft Excel*.

Das 105 respostas obtidas, uma não foi considerada por não preencher os requisitos (o inquirido não trabalhava em Portugal). As 104 respostas foram tratadas e analisadas com recurso ao *software SPSS*, o qual permite o cálculo de percentagens, média e desvio padrão, funções por nós utilizadas.

Destes 104 inquiridos, verificámos que 73,08% (n=76) são do sexo feminino e 26,92% (n=28) do sexo masculino. Com idades compreendidas entre os 21 e os 55 anos, possuem uma idade média de 31 anos (DP=7,22) e são maioritariamente portugueses (99,04%, n=103), residentes nos distritos do litoral de Portugal.

Tendo em atenção estes procedimentos, foi possível extrairmos os resultados que apresentamos de seguida de acordo com os nossos objetivos.

## Capítulo Quatro – Apresentação dos resultados

No quarto capítulo pretendemos apresentar o perfil do recrutador em Portugal de acordo com os objetivos traçados anteriormente. Em primeiro lugar, será desenhado o perfil-tipo destes profissionais no que diz respeito às suas características sociodemográficas. De seguida, será traçado o percurso escolar e formativo dos inquiridos. Depois, procurámos definir os métodos e as técnicas mais utilizados pelos participantes no estudo na hora de recrutarem. Por fim, tentámos traçar o percurso profissional destes recrutadores.

Os dados serão apresentados graficamente e cruzados entre si de forma a permitirem retirar o maior número de relações e/ou conclusões possível.

### 4.1. Caracterização sociodemográfica

O primeiro dos nossos objetivos consiste na caracterização sociodemográfica dos recrutadores em Portugal. Esta caracterização envolve o sexo, a idade, a nacionalidade e os concelhos de residência e de local de trabalho dos inquiridos.

Tal como se observa no gráfico 1, verificámos que 73,08% (n=76) dos recrutadores inquiridos é do sexo feminino.

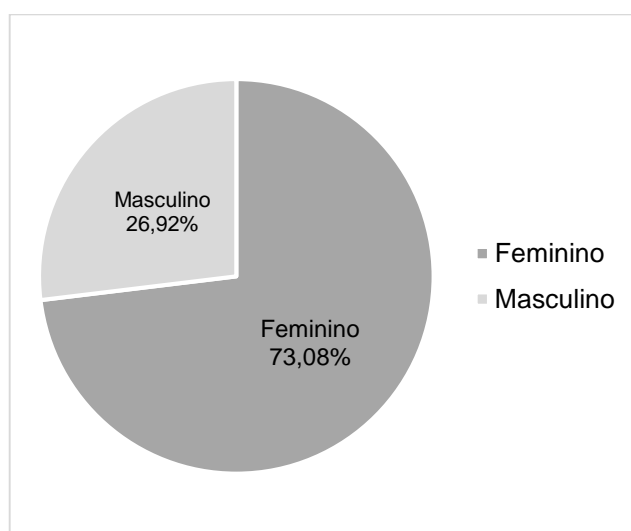


Gráfico 1 – Sexo dos recrutadores em Portugal

Já no que diz respeito à idade dos inquiridos (gráfico 2), constatámos que a maioria, ou seja, 58,65% (n=61), tem menos de 30 anos e que apenas uma pequena

parte (4,81%, n=5) tem mais de 45 anos. A média de idades ronda os 31 anos (DP=7,22).

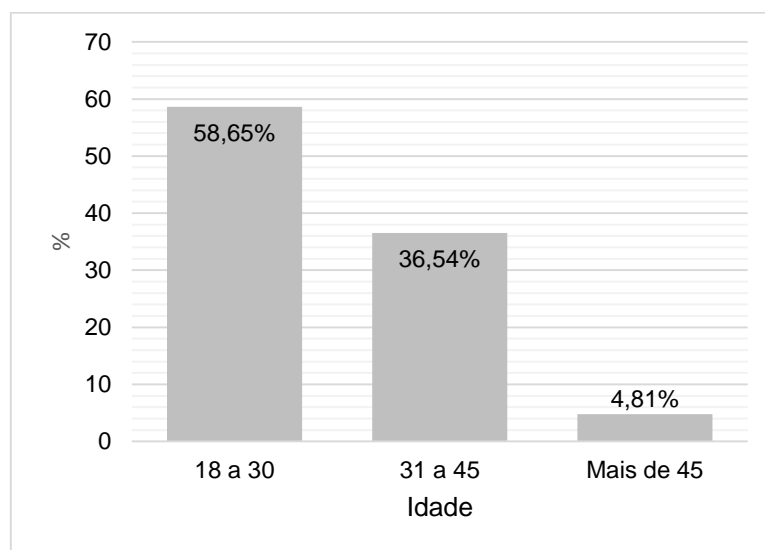


Gráfico 2 – Idade dos recrutadores em Portugal

No que concerne à nacionalidade dos inquiridos (gráfico 3), constatámos que dos 104 inquiridos, apenas um (0,96%, n=1) não é português, mas de nacionalidade brasileira. Com esta questão pretendíamos averiguar em que medida cidadãos de outras nacionalidades trabalham em Portugal.

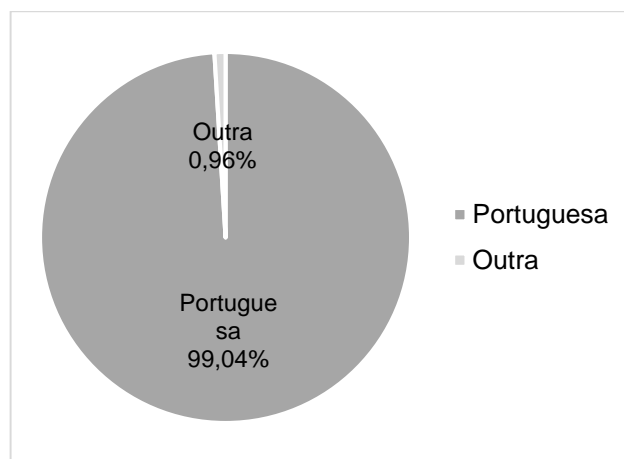


Gráfico 3 – Nacionalidade dos recrutadores em Portugal

Contatámos, ainda, que 45,19% (n=47) dos inquiridos reside no distrito do Porto e 22,12% (n=23) no distrito de Lisboa. Os distritos mais representados são, como se pode verificar no gráfico 4, os distritos do litoral do país. Distritos como Bragança,

Guarda, Leiria, Castelo Branco, Santarém, Portalegre e Beja não se encontram representados, tal como a Região Autónoma dos Açores.

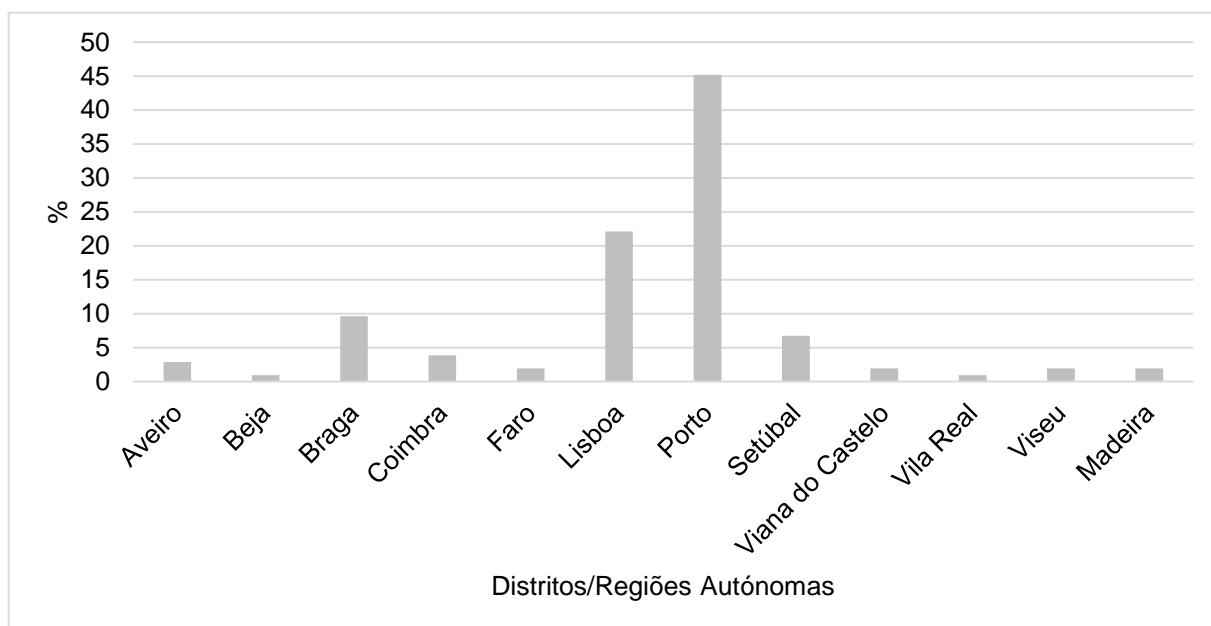


Gráfico 4 – Distritos de residência dos recrutadores em Portugal

Como observamos na tabela 4, a maioria dos inquiridos reside nos concelhos do Porto (22,12%, n=23), de Lisboa (13,46%, n=14), da Maia (5,77%, n=6) ou de Vila Nova de Gaia (5,77%, n=6).

Distrito	Concelho	%	n	Distrito	Concelho	%	n	
Aveiro	Aveiro	0,96	1	Porto	Gondomar	1,92	2	
	Ílhavo	0,96	1		Maia	5,77	6	
	Sta. M <sup>a</sup> da Feira	0,96	1		Marco de Canaveses	0,96	1	
Beja	Beja	0,96	1		Matosinhos	0,96	1	
	Braga	Barcelos	0,96		1	Paredes	1,92	2
		Braga	3,85		4	Penafiel	1,92	2
		Esposende	2,88		3	Porto	22,12	23
Coimbra	Fafe	1,92	2		Póvoa de Varzim	1,92	2	
	Coimbra	3,85	4		Valongo	1,92	2	
Faro	Faro	0,96	1		Vila Nova de Gaia	5,77	6	
	Olhão	0,96	1		Setúbal	Almada	2,88	3
Lisboa	Amadora	1,92	2	Moita		0,96	1	
	Cascais	1,92	2	Seixal		0,96	1	
	Lisboa	13,46	14	Setúbal		1,92	2	
	Loures	0,96	1	Viana do Castelo	1,92	2		
	Mafra	2,88	3	Vila Real	0,96	1		
	Oeiras	0,96	1	Viseu	1,92	2		
Madeira	Câmara dos Lobos	0,96	1					
	Funchal	0,96	1					

Tabela 4 – Concelhos de residência dos recrutadores em Portugal

A maioria dos inquiridos trabalha nos distritos do Porto (49,04%, n=51) ou de Lisboa (25,96%, n=27), seguindo a mesma tendência dos distritos de residência. Os distritos representados são, aliás, exatamente os mesmos, voltando a verificar-se uma tendência para a existência destes profissionais nos distritos do litoral do país (gráfico 5).

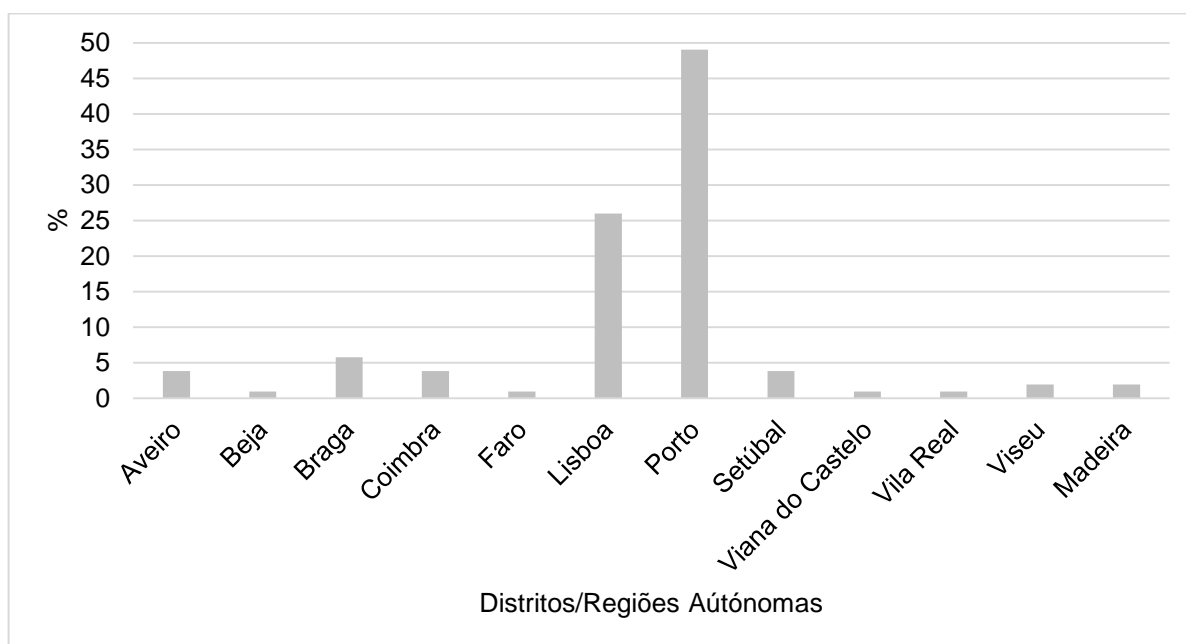


Gráfico 5 – Distritos de Portugal onde os recrutadores trabalham

Verificámos, também, que os concelhos mais representados continuam a ser os concelhos do Porto (39,42%, n=41) e de Lisboa (23,08%, n=24), seguidos, embora de longe, por Maia (4,81%, n=5), Braga e Coimbra (ambas com 3,85%, n=4).

Distrito	Concelho	%	n	Distrito	Concelho	%	N
Aveiro	Aveiro	1,92	2	Porto	Maia	4,81	5
	Espinho	0,96	1		Marco de Canaveses	0,96	1
	Sta M <sup>a</sup> da Feira	0,96	1		Paredes	0,96	1
Beja	Beja	0,96	1		Penafiel	0,96	1
	Braga	3,85	4		Porto	39,42	41
Braga	Esposende	0,96	1		Vila do Conde	0,96	1
	Guimarães	0,96	1		Vila Nova de Gaia	0,96	1
	Coimbra	3,85	4		Setúbal	Moita	0,96
Faro	0,96	1	Setúbal			2,88	3
Lisboa	Almada	0,96	1		Viana do Castelo	Viana do Castelo	0,96
	Lisboa	23,08	24	Vila Real	Chaves	0,96	1
	Loures	0,96	1	Viseu	Viseu	1,92	2
	Oeiras	0,96	1	Madeira	Funchal	1,92	2

Tabela 5 – Concelhos portugueses onde os recrutadores trabalham

Salientamos que o número de concelhos indicados nesta questão (tabela 5) é menos variado do que o número de concelhos indicados na questão anterior (tabela 4).

Como verificámos algumas diferenças entre a variedade de concelhos de residência dos inquiridos e os concelhos em que estes trabalham, decidimos verificar quantos inquiridos trabalham na mesma zona onde habitam ou, pelo contrário, precisam de se deslocar para outros concelhos para desempenharem as suas funções profissionais.

Assim, constatámos que 54,81% (n=57) residem e trabalham no mesmo concelho, ao contrário dos restantes 45,19% (n=47). A tendência é para se deslocarem para um dos concelhos vizinhos, normalmente o concelho do Porto no caso dos recrutadores inquiridos da zona Norte e o concelho de Lisboa no caso dos inquiridos da zona Centro.

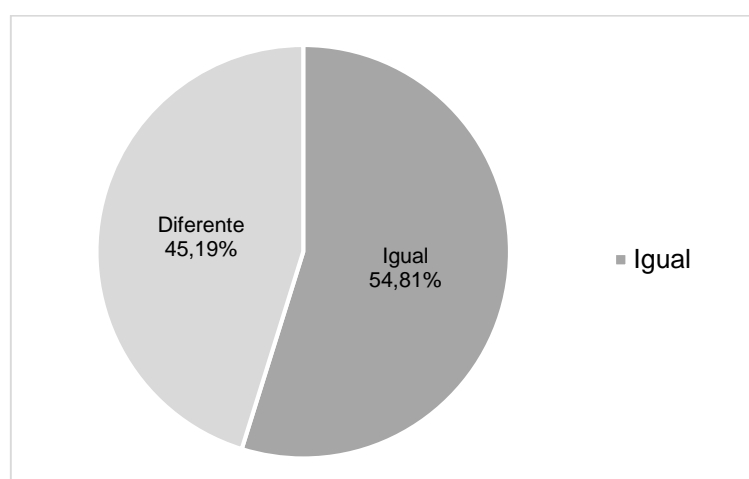


Gráfico 6 – Concelho de residência vs. Concelho onde os recrutadores trabalham

#### 4.2. Percurso escolar e formativo

O segundo objetivo que pretendíamos atingir com este estudo refere-se à caracterização do recrutador quanto ao seu percurso escolar e formativo. Neste sentido, para além das questões relacionadas com as suas habilitações académicas, procurámos identificar as áreas de formação adicionais dos recrutadores.

No que reporta às habilitações literárias dos indivíduos em estudo (gráfico 7), constatámos que a grande maioria (92,31%, n=96) possui formação a nível superior (bacharelato: 3,85%, n=4; licenciatura: 55,77%, n=58; mestrado: 32,69%, n=34), o que

significa que em 104 inquiridos apenas um concluiu somente o 9º ano de escolaridade e sete o 12º ano. Nenhum inquirido possui doutoramento.

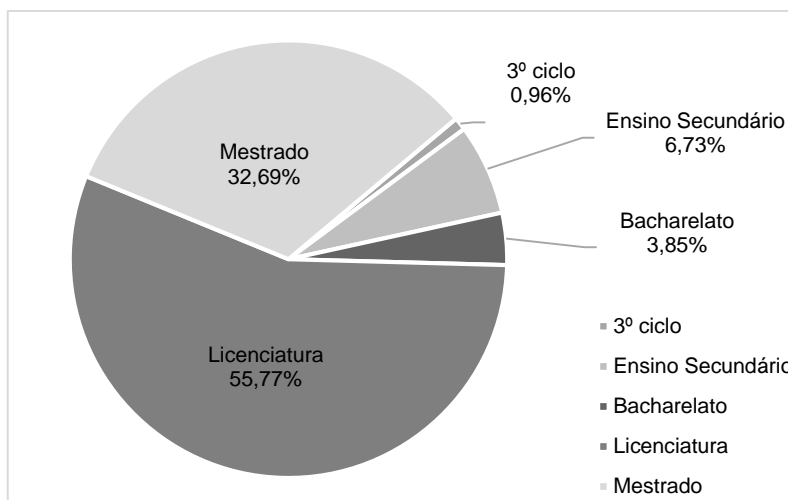


Gráfico 7 – Habilitações literárias dos recrutadores em Portugal

Dos 96 recrutadores com formação a nível superior, observámos que a maior parte (34,38%, n=33) advém da área da Psicologia, seguidos da Gestão de Recursos Humanos (26,04%, n=25). Em menor grau, como é possível constatar através do gráfico 8, encontram-se os recrutadores das áreas das Ciências da Comunicação e do Marketing (8,33%, n=8) ou da Sociologia (7,29%, n=7).

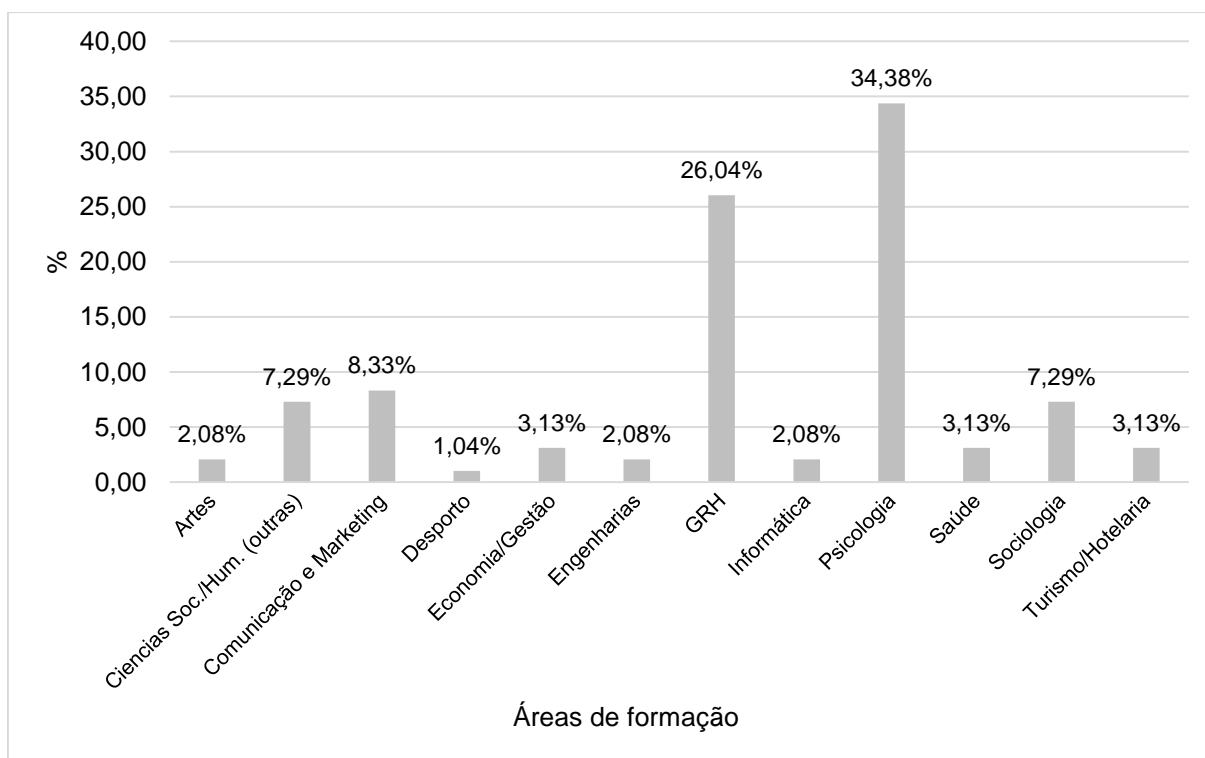


Gráfico 8 – Áreas de formação dos recrutadores em Portugal

No que reporta especializações na área da Gestão de Recursos Humanos (gráfico 9), foi possível verificar que 63,46% (n=66) dos recrutadores inquiridos não possui qualquer especialização relacionada com a Gestão de Recursos Humanos.

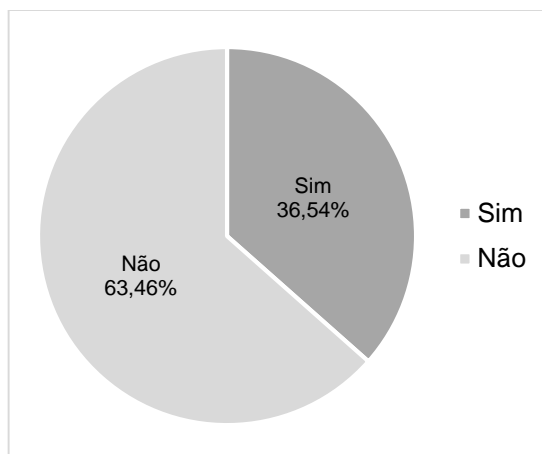


Gráfico 9 – Especialização em GRH

Contudo, dos 38 indivíduos que afirmam ter uma especialização nesta área, para além dos conhecimentos obtidos durante a conclusão dos seus respetivos graus de ensino, a maioria (52,63%, n=20) estudou a GRH em geral (pós-graduação ou formações), ou seja, estudou diferentes processos, métodos e técnicas usadas nesta área, e não nenhum tema em específico. Todavia, estes resultados (gráfico 10) dizem respeito a uma pequena parte da nossa amostra.

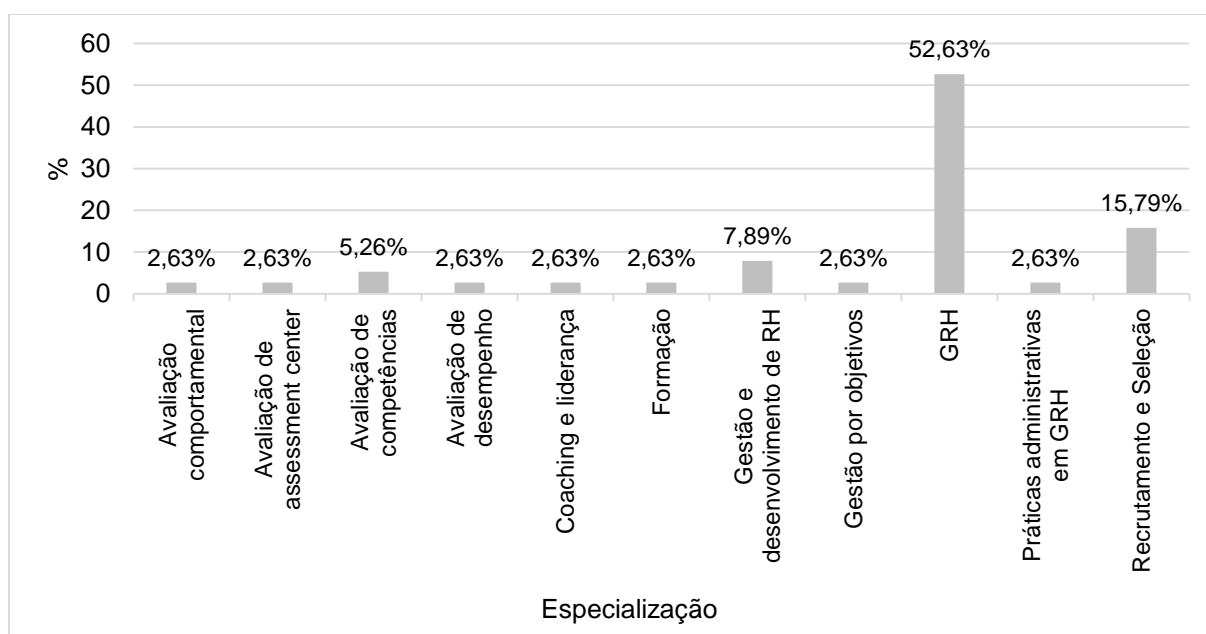


Gráfico 10 – Áreas de especialização frequentadas pelos recrutadores

Dada a internacionalização dos mercados e das atividades a que se tem assistido desde os anos 90, considerámos relevante averiguar o domínio de línguas estrangeiras por parte dos recrutadores em Portugal. Segundo o que é possível verificar no gráfico 11, a maioria dos inquiridos (79,81%, n=83) respondeu que domina outras línguas para além do português.

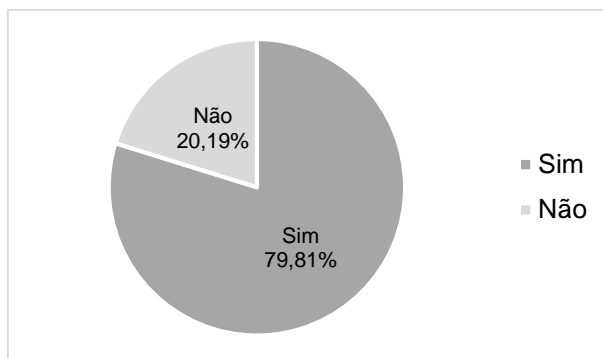


Gráfico 11 – Recrutadores que dominam línguas estrangeiras

De forma mais concreta, no que se refere à perceção do domínio de línguas estrangeiras, verificámos (gráfico 12) que a língua maioritariamente falada, para além do português, é o inglês (92,77%, n=77), seguida do espanhol (30,12%, n=25) e do francês (21,69%, n=18).

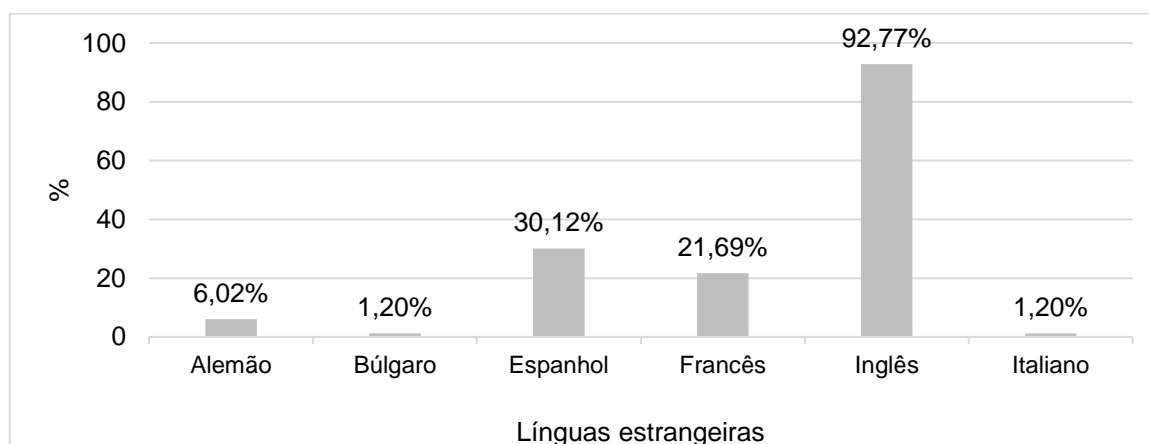


Gráfico 12 – Línguas estrangeiras dominadas pelos recrutadores em Portugal

Relativamente aos conhecimentos informáticos (gráfico 13), observámos que 99,04% (n=103) dos recrutadores inquiridos domina o *software Microsoft Office*. Logo de seguida, verificámos a maioria das empresas em que estes recrutadores trabalham (56,73%, n=59) desenvolveu *software* próprio. Em menor grau, surgem os programas informáticos *PHC*, *Primavera* e *SAP*. Salienta-se, ainda, o facto de nenhum inquirido ter respondido não dominar nenhum programa informático.

Vários foram os programas informáticos que foram referidos apenas por um indivíduo (AHRNET, Actus, Catsone, GTT, Innux, Keyinvoice, Meta 4, Naision, Observer e Sisqual), os quais agrupámos na categoria “Outros”.

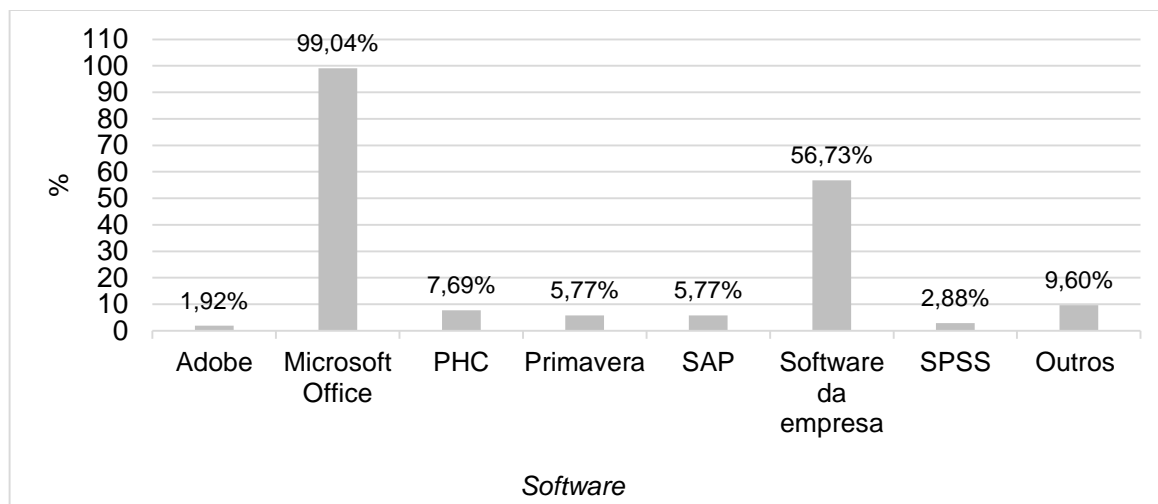


Gráfico 13 – Software dominado pelos recrutadores em Portugal

Outro dos conhecimentos dos inquiridos que considerámos pertinente analisar foi o domínio da legislação no âmbito do Trabalho em vigor em Portugal. Estando estes profissionais constantemente ligados à contratação de pessoal, às condições de trabalho, aos sindicatos de trabalhadores, entre outros aspetos, foi-lhes solicitado que, numa escala de 1 a 6 (sendo 1 o valor correspondente a “fraco ou inexistente” e 6 o valor correspondente a “muito bom”), indicassem o nível de conhecimentos que consideram possuir sobre o tema (gráfico 14).

Constatámos que a maioria dos inquiridos (59,61%, n=62) se coloca nos níveis intermédios de conhecimentos, isto é, 20,19% (n=21) colocam-se no nível 3 de conhecimentos e 39,42% (n=41) no nível 4.

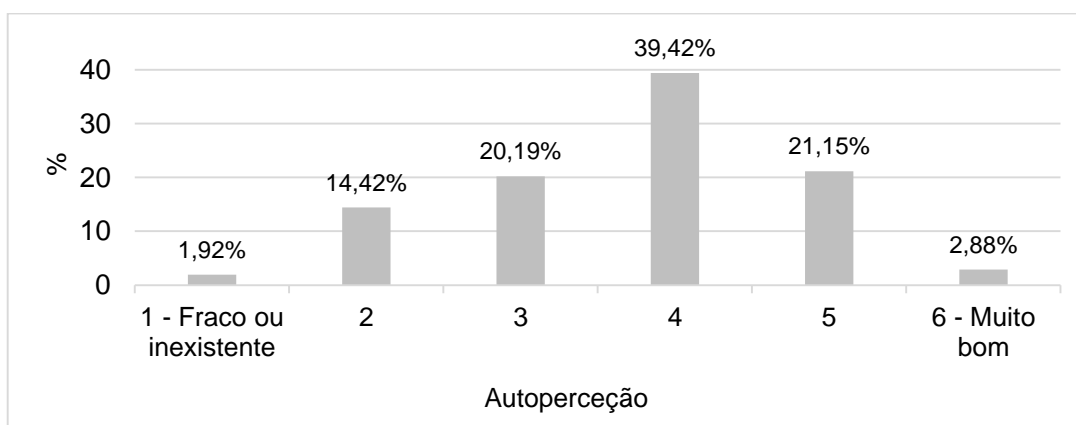


Gráfico 14 – Domínio da legislação laboral em vigor em Portugal

### 4.3. Percurso profissional

O nosso terceiro objetivo prende-se com a caracterização do percurso profissional dos recrutadores. As questões por nós colocadas dizem respeito às funções desempenhadas atualmente, ao local de trabalho e a trabalhos anteriores desempenhados por estes profissionais.

No âmbito do percurso profissional dos recrutadores em Portugal, questionámos os inquiridos sobre há quanto tempo (em anos) trabalham na área da GRH. Verificámos que a maioria (71,15%, n=74) trabalha na área há menos de cinco anos (gráfico 15).

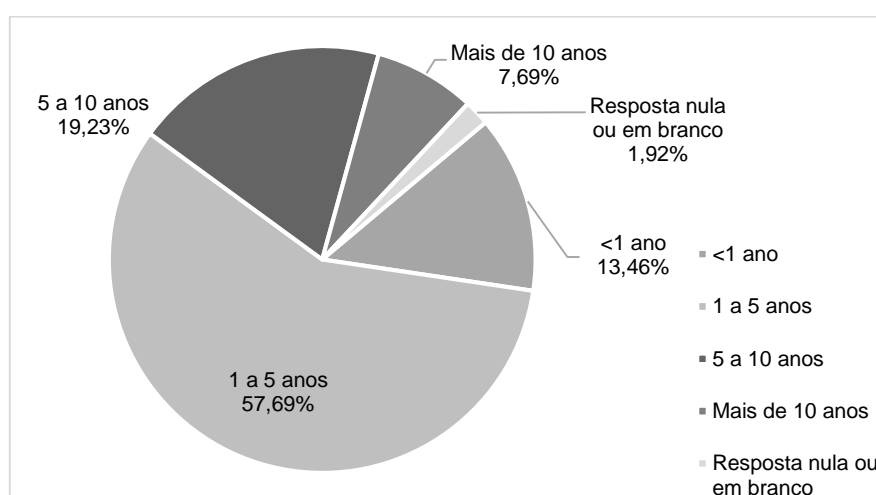


Gráfico 15 – Tempo de trabalho em Gestão de Recursos Humanos

No que reporta ao tipo de local de trabalho (gráfico 16), verificámos que a maior percentagem (31,73%, n=33) dos recrutadores trabalha numa empresa que possui um Departamento de Recursos Humanos, embora a sua atividade principal seja outra. De seguida, temos os trabalhadores de empresas de trabalho temporário (25,96%, n=27) e as empresas de recrutamento de pessoal - 17,31% (n=18) no que concerne ao recrutamento em geral ou 16,35% (n=17) no que diz respeito ao recrutamento internacional especializado. De salientar que vários inquiridos atribuíram à empresa em trabalham mais que uma resposta.

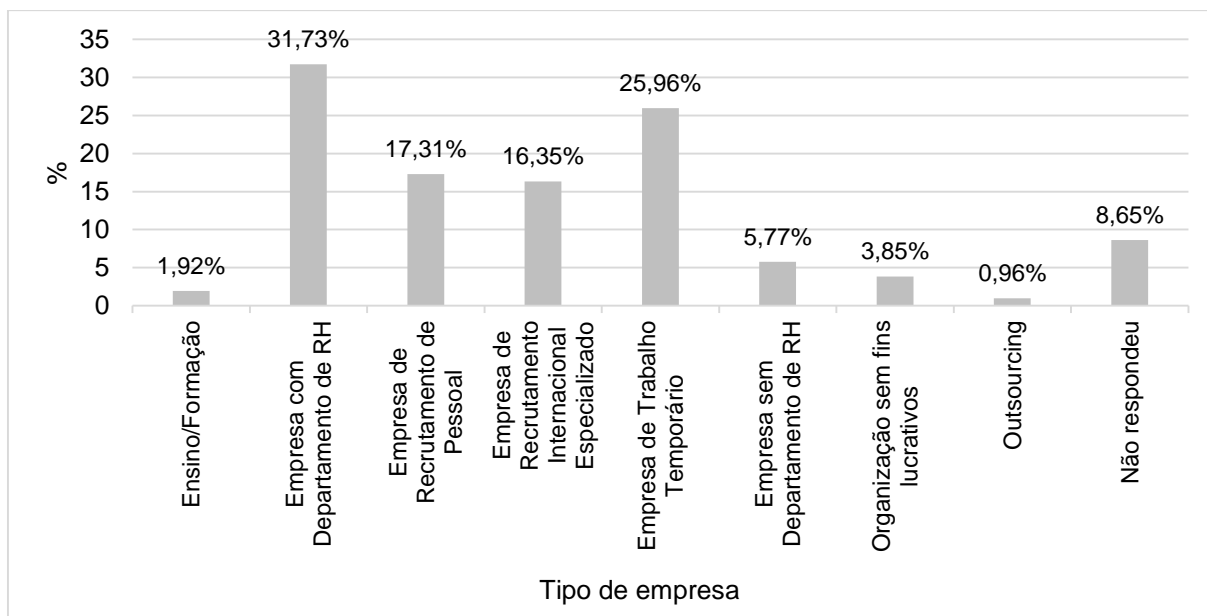


Gráfico 16 – Tipos de empresa em que os recrutadores trabalham

Segundo os nossos resultados, 63,46% (n=66) dos recrutadores inquiridos trabalharam em outras áreas antes de trabalhar em Gestão de Recursos Humanos.

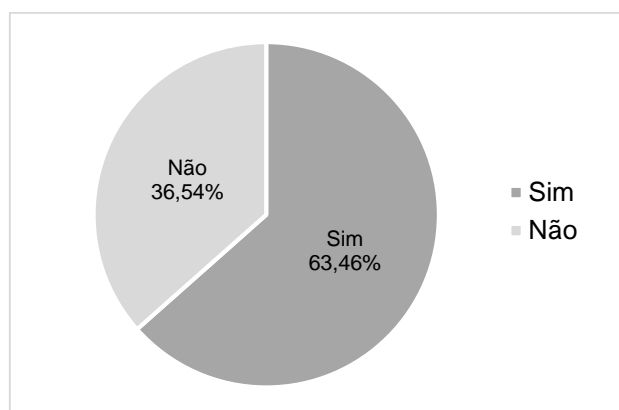


Gráfico 17 – Trabalhos anteriores em áreas que não a GRH

Dos 66 inquiridos que responderam afirmativamente a esta questão, 24,24% (n=16) afirmam ter trabalhado na área do comércio (como comercial ou no atendimento ao público). Treze (19,70%) inquiridos trabalharam em Comunicação e Marketing e dez (15,15%) passaram pelo Turismo, Restauração ou Hotelaria. De seguida, temos também as áreas do Ensino/Formação/Investigação e da Psicologia (12,12%, n=8 cada), tal como podemos verificar no gráfico 18. De salientar que vários indivíduos possuíam mais que uma experiência profissional anterior.

Na categoria “Outros” encontram-se agrupadas as áreas que foram mencionadas apenas por um só inquirido, como Artes, Ciências da Informação, Economia, Gestão, Direito, Indústria, Manutenção de elevadores e Qualidade.

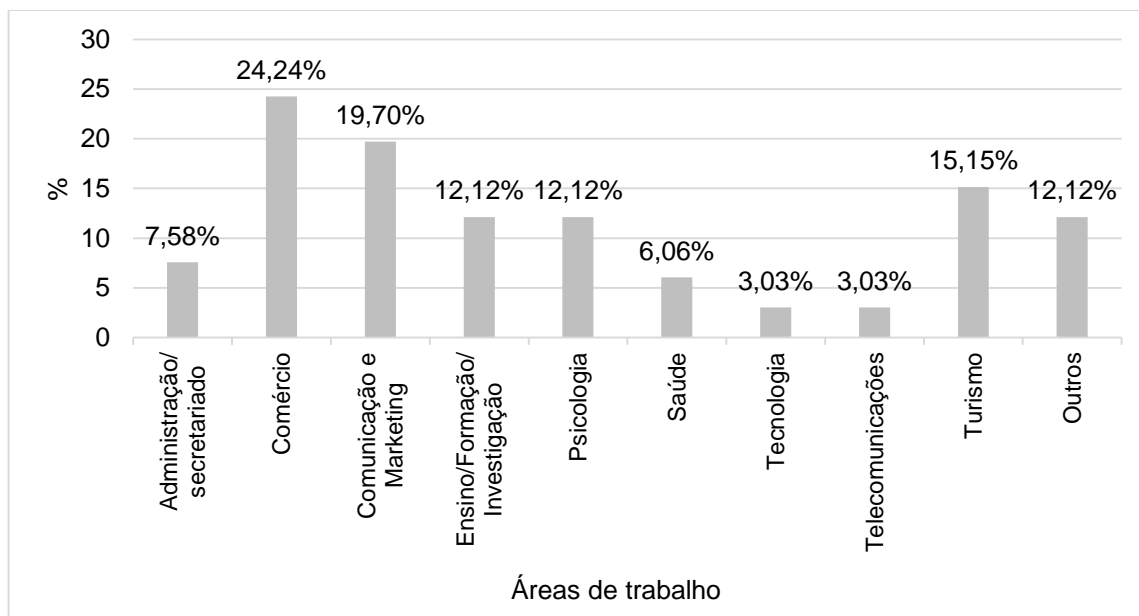


Gráfico 18 – Áreas de trabalho anteriores dos recrutadores

Constatamos, ainda, que a grande parte dos recrutadores inquiridos (66,35%, n=69) não exerce unicamente esta função (gráfico 19).

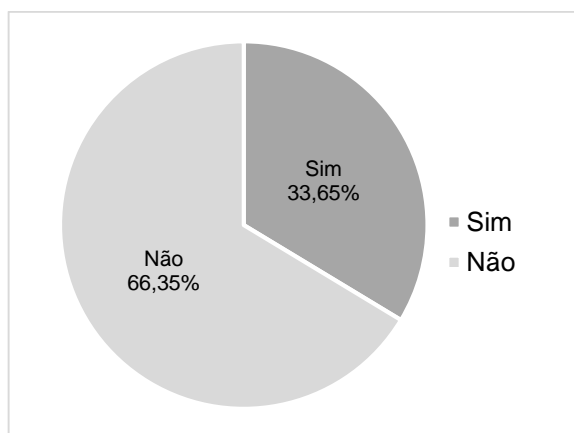


Gráfico 19 – Exercício exclusivo (ou não) da função de recrutador

No que se refere a outras funções desempenhadas (gráfico 20), em maior percentagem (18,84%, n=13) surge a função de gestor da formação, seguida da gestão de equipas (15,94%, n=11) ou das tarefas mais administrativas (14,49%, n=10).

Na categoria “Outros” encontram-se agrupadas as funções que foram mencionadas apenas por um só inquirido, como avaliação de riscos, *back office*, comercial, designer gráfico, direção (da empresa ou de alojamento), documentalista, engenharia mecânica, gestão (de conteúdos, de equipamentos ou operacional), informática, job360, pesquisa, técnico superior, tradução, visitas guiadas.

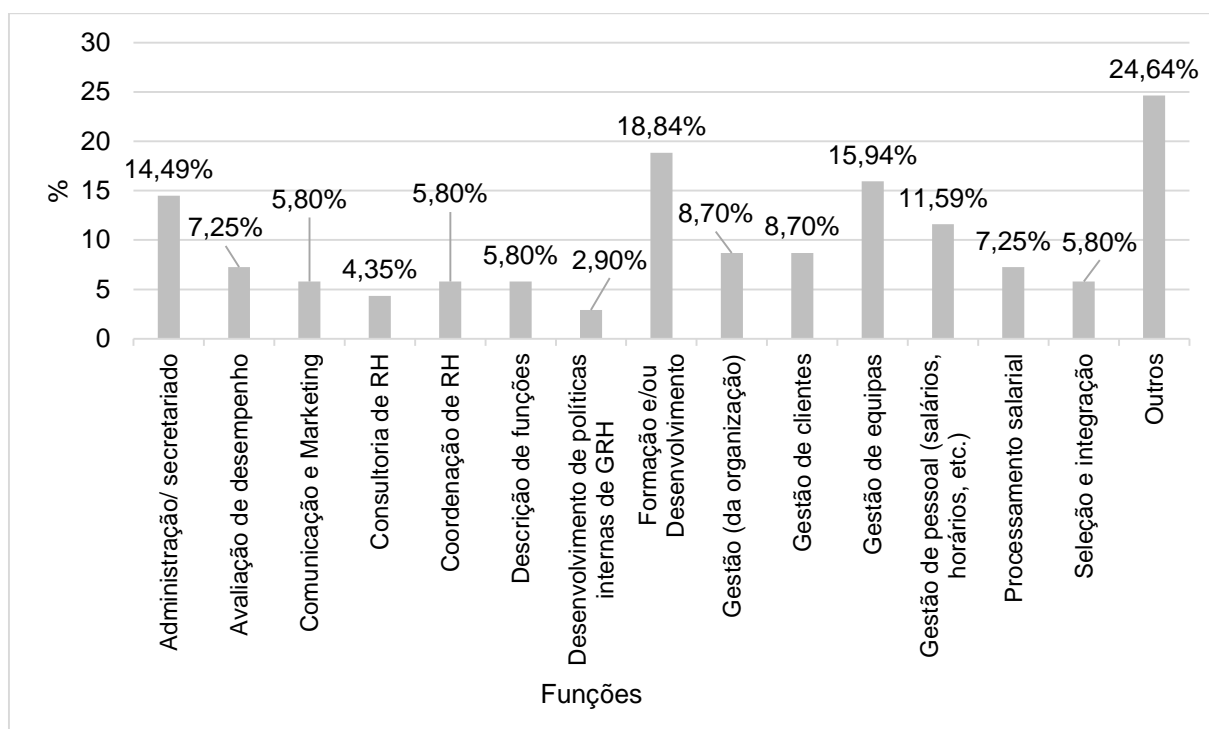


Gráfico 20 – Outras funções desempenhadas pelos recrutadores

#### 4.4. Técnicas e meios utilizados no recrutamento

O quarto e último objetivo desta investigação prende-se com a identificação das técnicas e métodos utilizados pelos recrutadores quando exercem esta função. As questões colocadas vão no sentido de saber quais essas técnicas/meios e, no caso das novas tecnologias, aprofundar quais as opções dos recrutadores.

Relativamente às técnicas de recrutamento utilizadas pelos recrutadores em estudo (gráfico 21), verificámos que as mais utilizadas são as ligadas à *internet*, como *sites* de emprego (84,62%, n=88) e redes sociais (78,85%, n=82). Logo de seguida, surgem o banco de dados interno (61,54%, n=64) e o recurso a escolas, universidades, cursos, etc. (54,81%, n=57).

Praticamente todos os inquiridos (94,23%, n=98) utilizam mais que uma técnica de recrutamento.

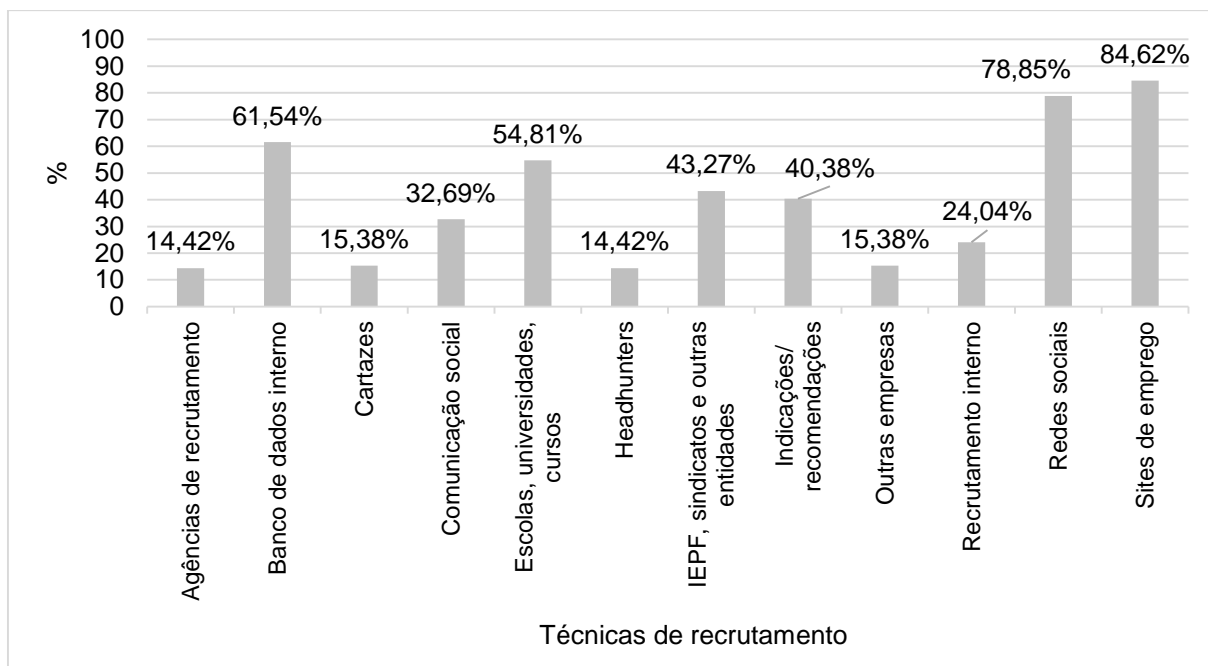


Gráfico 21 – Técnicas de recrutamento utilizadas

Atentando ao desenvolvimento tecnológico que têm vindo a sentir-se nos últimos tempos, pretendíamos aprofundar as duas técnicas de recrutamento ligadas à internet – redes sociais e *sites* de emprego –, conhecimento que tem vindo a ser descrito como essencial num gestor de Recursos Humanos no contexto atual.

No caso das redes sociais (gráfico 22), foi possível verificar que a rede social mais utilizada é o *LinkedIn* (86,59%, n=71), seguida do *Facebook* (65,85%, n=54). As restantes redes sociais demonstram menor expressividade.

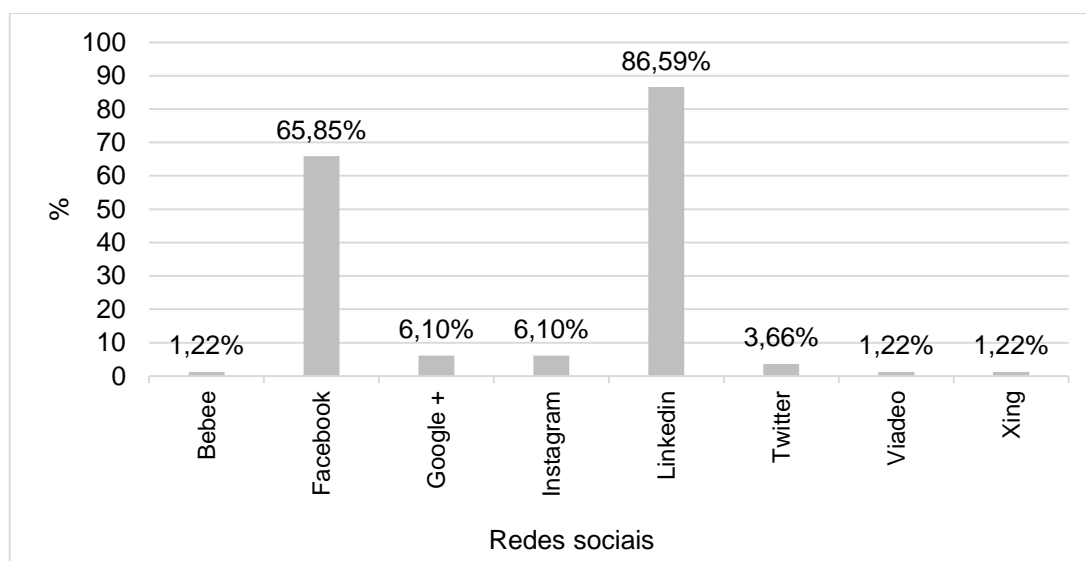


Gráfico 22 – Redes sociais utilizadas em recrutamento

No que se refere aos *sites* de emprego utilizados pelos recrutadores (gráfico 23), o portal Net-Empregos (98,86%, n=87), mencionado por quase todos os inquiridos, e o portal Sapo Emprego (69,32%, n=61) são os mais referidos. Há um equilíbrio entre as restantes opções de resposta, embora as mais utilizadas sejam o *site* Expresso Emprego (29,55%, n=26), o Alerta Emprego (27,27%, n=24) ou o *Indeed* (25,00%, n=22).

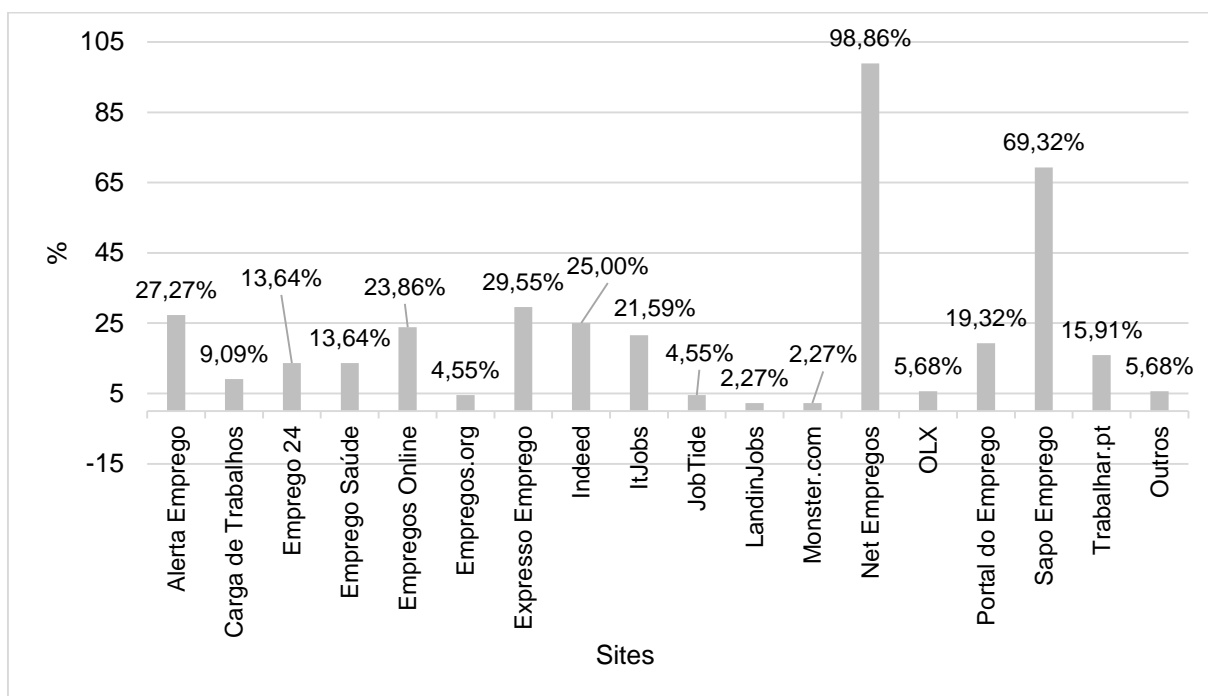


Gráfico 23 – Sites de emprego utilizados em recrutamento

## Capítulo Cinco – Discussão dos resultados

O presente capítulo é constituído pela discussão dos resultados e encontra-se apresentado segundo os objetivos a que nos propusemos.

No que diz respeito à caracterização sociodemográfica dos recrutadores inquiridos, o primeiro aspeto a salientar é o facto de a maioria destes profissionais ser do sexo feminino. Tal já nos era sugerido pelos resultados obtidos por Matosinhos (2012) e por Cabral-Cardoso (2004), que tinham verificado uma tendência para o aumento do número de mulheres na gestão de RH, embora, regra geral, ainda em menor número que os homens. No caso do estudo de Cabral-Cardoso (2004), tinha-se, inclusive, verificado que a diferença entre o número de gestores de Recursos Humanos do sexo feminino e do sexo masculino era mínima na faixa etária “abaixo de 30”.

Mais de metade dos recrutadores do nosso estudo tem menos de 30 anos. Estes dados contrariam o estudo de Cabral-Cardoso (2004) que apontava para a prevalência da faixa etária “entre 31 e 40 anos”. Tendo em conta a idade média dos nossos inquiridos, era expectável que, tal como verificámos, também mais de metade dos recrutadores trabalhe na área há poucos anos (menos de cinco anos, mais precisamente). Assim, parece denotar-se um rejuvenescimento do setor, o que já era sugerido pelo estudo de Cabral-Cardoso (2004).

No que se refere à nacionalidade dos recrutadores, todos os participantes do nosso estudo são portugueses. Além disso, vivem e trabalham maioritariamente nos distritos do litoral. Os distritos mais populosos do país são, aliás, segundo os Censos 2011, distritos do litoral: Lisboa e Porto (INE, 2016).

Os dados obtidos indicam-nos que a maioria dos inquiridos reside e trabalha no mesmo concelho, embora não seja uma diferença considerável relativamente ao número de inquiridos que trabalha num concelho diferente daquele em que reside. Em ambos os casos, são os concelhos de Porto e Lisboa os que mais se destacam: o Porto ocupa o quarto lugar e Lisboa o primeiro no que concerne à percentagem de população residente face ao total de população nacional, também segundo o site do INE.

No que reporta à educação dos recrutadores e demais conhecimentos, pudemos constatar que a grande maioria possuiu formação a nível superior, tal como se observa no estudo de Cabral-Cardoso (2004), sendo as áreas de formação mais

recorrentes a Psicologia e a Gestão de Recursos Humanos, o que é corroborado por Quintela (2016) e Matosinhos (2012). Tendo em consideração que os cursos superiores ligados à Gestão de Recursos Humanos surgiram nas universidades portuguesas nos anos 90, parece natural que esta seja uma das áreas mais presentes nos departamentos de RH, em detrimento de áreas como o Direito, muito recorrentes no passado (Cunha & Marques, 1995).

A maior parte dos elementos desta amostra não frequentou nenhuma formação adicional relacionada com a GRH, mas, dos que frequentaram, o mais comum é optarem por uma formação mais genérica sobre a Gestão de Recursos Humanos, opção que talvez se deva ao facto de muitos dos recrutadores inquiridos se terem formado noutras áreas do saber e procurarem aprofundar conhecimentos no âmbito da gestão de pessoas.

De facto, o gosto pelo conhecimento e pela aprendizagem contínua já tinham sido apontados por Ferreira (2010) como um dos desafios dos gestores de Recursos Humanos na atualidade. Sendo a formação um dos processos da GRH, também se espera que os técnicos que trabalham nesta área invistam na formação ao longo da vida, tal como fazem com os colaboradores das organizações com quem trabalham.

Além disso, e segundo Nogueira (2011), a formação profissional contribui diretamente para o desenvolvimento do conhecimento das empresas, potenciando o seu capital intelectual, e esse desenvolvimento será tanto maior quanto mais significativa for a formação para além dos conhecimentos e experiências profissionais dos envolvidos (formadores, formandos e organização). Importa não só aumentar conhecimentos, mas encontrar soluções para os problemas do quotidiano, o que pode explicar o facto de alguns dos nossos inquiridos, provenientes de outras áreas do saber, procurarem colmatar falhas que possam sentir no seu dia a dia profissional.

No que concerne a outros conhecimentos, os recrutadores, na sua maioria, dominam outras línguas para além do português, sobretudo o inglês. Desde os anos 90 que acontecimentos como a internacionalização dos negócios e das atividades têm exigido cada vez mais da Gestão de Recursos Humanos (Caetano & Vala, 2007).

Essa internacionalização dos negócios e das empresas leva a uma necessidade de conquistar novos clientes em novas geografias, e esse contacto, quer com o cliente, quer com os candidatos a uma função, não raras vezes, tem de ser feito em língua estrangeira de forma a gerirem-se as diferenças culturais (Sousa, 2015). Posto isto, parece exigir-se cada vez mais aos recrutadores que também eles estejam

preparados para esta conjuntura e que desenvolvam as suas competências *soft*, como a comunicação escrita e/ou presencial (Ferreira, 2010).

Ao nível da informática, praticamente todos os inquiridos dominam o *Microsoft Office*, seguindo-se *software* desenvolvido pela própria empresa onde trabalham, sem grande expressividade de mais nenhum programa informático. Autores como Hiltrop, Depres & Sparrow (1995) e Cunha et al. (2012) já apontavam para a necessidade de os gestores de Recursos Humanos dominarem as novas tecnologias.

Os padrões tecnológicos atuais requerem elevados níveis de qualificações por parte dos gRH, que permitam conciliar a redução de custos com o aumento da qualidade e da produtividade, utilizando a tecnologia para facilitar as tarefas. Neste sentido, e segundo os nossos dados, as novas tecnologias assumem uma grande importância no recrutamento, uma vez que são uma ferramenta que agiliza o processo (Cunha et al., 2012). Tal parece ir de encontro aos dados por nós obtidos, uma vez que estes recrutadores utilizam frequentemente programas informáticos.

Relativamente ao domínio da legislação laboral portuguesa em vigor, a maioria destes recrutadores, de acordo com a sua autoperceção, coloca-se num nível intermédio de conhecimentos. Segundo Rocha (2006) e Sousa et al. (2006), dominar esta legislação é um dos requisitos obrigatórios num gestor de Recursos Humanos, requisitos que, de acordo com os nossos resultados e com a sua autoperceção, são preenchidos pelos recrutadores portugueses.

Adicionalmente, procurámos compreender o percurso profissional do recrutador em Portugal. Assim, no que diz respeito à experiência profissional dos inquiridos, constatámos que a maioria trabalha numa empresa com departamento de GRH ou numa empresa de trabalho temporário. Davidson (2005) já defendia que o recrutador pertence, normalmente, ao departamento de GRH da empresa e Robbins (2002) verificou a tendência para o recurso a empresas de trabalho temporário, o que pode explicar a existência de recrutadores neste tipo de empresas.

A maioria dos inquiridos já exerceu outras funções antes, nomeadamente nas áreas do comércio (como o atendimento ao público, por exemplo), comunicação e marketing ou turismo, restauração ou hotelaria. Considerando que uma parte considerável destes recrutadores provém de outras áreas do saber, torna-se expectável que não só possuam outras experiências profissionais anteriores, como que essas experiências sejam noutras áreas que não a GRH. No entanto, as funções desempenhadas anteriormente pela maior parte destes profissionais parecem permitir

desenvolver competências *soft* como a comunicação presencial, a gestão do tempo ou o trabalho em equipa, essenciais no mundo dos Recursos Humanos atualmente (Ferreira, 2010).

Ainda segundo os nossos resultados, não é comum o recrutador exercer apenas essa função, sendo frequente acumulá-la principalmente com a gestão da formação, tarefa que vem, inclusive, descrita na CPP-2010 como responsabilidade do diretor de RH, do especialista de RH, do especialista em formação e desenvolvimento de RH e de diretores de outros serviços, como os de cuidados a pessoas idosas, de educação, financeiros, centros desportivos, recreativos e culturais, entre outros serviços.

Estas tarefas relacionadas com a formação são associadas a capacidades de identificação de necessidades, planeamento, organização, aconselhamento, monitorização, supervisão e avaliação destas ações. Sendo esta função desempenhada por vários recrutadores, estas serão também capacidades que lhes são pedidas.

Os nossos resultados apontam, ainda, para o exercício de funções como a gestão de equipas ou as tarefas administrativas inerentes à gestão de pessoas. No primeiro caso, tal vai ao encontro do defendido por Ferreira (2010), que apontava a capacidade de trabalhar em equipa e a capacidade de liderança como dois dos desafios que estes profissionais têm de enfrentar nos dias que correm. No segundo caso, e tendo em conta que alguns dos inquiridos trabalham em departamentos de RH dentro das organizações, tal sugere que estas serão empresas de menor dimensão, o que os leva a que o mesmo profissional tenha de acumular mais que uma função.

Por fim, na tentativa de atingirmos o nosso quarto objetivo - identificar as técnicas e métodos utilizados pelo recrutador em Portugal –, verificámos que, no exercício desta função, as técnicas de recrutamento mais utilizadas são o recurso a *sites* de emprego (sobretudo *Net-Empregos* e *Sapo Emprego*), às redes sociais (principalmente *LinkedIn* e *Facebook*) e ao banco de dados interno (onde são arquivados os *curricula vitae*).

Estes resultados vão ao encontro dos resultados obtidos por Quintela (2016) e Fernandes (2014), que apontavam para a importância das redes sociais aquando do recrutamento, sobretudo o *LinkedIn*, o *Facebook*, o *Twitter* e o *Google +*, e

complementam os dados obtidos relativamente aos programas informáticos que os inquiridos dizem dominar.

No presente estudo, vimos que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) adquiriram um importante papel no recrutamento, um meio para chegar ao candidato ideal, mas também uma enorme ferramenta no processo de gestão (com os programas mencionados pelos inquiridos como PHC, SAP, Primavera, entre outros). Assim, os recrutadores por nós inquiridos demonstram utilizar como instrumento de trabalho não só as plataformas disponíveis nas empresas em que trabalham, como também as plataformas disponibilizadas na internet, demonstrando que ambos se complementam.

Assim, verificamos que as diferentes características destes profissionais se complementam. Se, por um lado, temos recrutadores que acumulam as funções inerentes ao recrutamento com outras tarefas, por outro verificamos que estes profissionais possuem capacidades e conhecimentos que lhes permitem enfrentar os desafios sentidos atualmente, como os conhecimentos de línguas estrangeiras, informáticos e sobre a legislação laboral, essenciais a todas essas tarefas.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo caracterizar o perfil do recrutador em Portugal, nomeadamente através da identificação das suas características sociodemográficas, perfil escolar/formativo, experiência profissional e técnicas e métodos utilizados aquando do recrutamento. Através de um inquérito por questionário, aplicado em formato *online*, foram inquiridos 104 recrutadores que exercem funções de recrutamento em Portugal.

Assim, concluído o nosso estudo, podemos responder ao nosso macro objetivo: o responsável pelo recrutamento em Portugal é maioritariamente mulher, portuguesa, com cerca de 30 anos e com formação a nível superior em Psicologia ou Gestão de Recursos Humanos, não possuindo formação adicional na área. A residir e trabalhar em distritos do litoral, esta profissional acumula as funções de recrutamento com outras como a gestão da formação, a gestão de equipas e/ou as tarefas do foro administrativo, possuindo, para tal, conhecimentos em diferentes áreas: informática, línguas estrangeiras (sobretudo inglês) e legislação laboral em vigor no país.

Essas competências são por ela evidenciadas, por exemplo, no uso de *software* como o *Microsoft Office* ou *software* desenvolvido pela organização em que trabalha, sendo essa empresa uma empresa com um departamento de Recursos Humanos ou uma empresa de trabalho temporário. Ela utiliza, ainda, *sites* de emprego como o Net-Empregos e o Sapo Emprego e as redes sociais *LinkedIn* e *Facebook* para encontrar os candidatos para as vagas a preencher.

Antes de desempenhar a função de recrutadora, ela desempenhou funções noutros setores de atividade, como o comércio, a comunicação/marketing ou a restauração e turismo. Sendo jovem e com experiências profissionais anteriores, consequentemente ela trabalha em GRH há menos de cinco anos.

De facto, estudos anteriores (Matosinhos, 2012; Cabral-Cardoso, 2004) já apontavam para o facto de o número de mulheres a desempenharem o cargo de gestora de Recursos Humanos ter vindo a aumentar ao longo dos anos. Esta tendência pode estar relacionada com o aumento do número de mulheres no ensino superior português ao longo dos últimos anos (PricewaterhouseCoopers, 2015).

Os gestores de Recursos Humanos portugueses, segundo o estudo de Cabral-Cardoso (2004), são jovens (cerca de 36 anos). O nosso estudo apontou para idades

ligeiramente inferiores e também para períodos de desempenho de funções na área inferiores a cinco anos, o que demonstra o rejuvenescimento do setor.

Do ponto de vista da sua educação, constatámos que a maioria possui formação a nível superior, o que poderá indicar a especificidade da área. Embora Psicologia ainda seja a área de formação mais presente, cerca de um em cada quatro recrutadores possui, atualmente, um curso superior em GRH, o que demonstra alguma preocupação em contratar profissionais com competências direcionadas para as funções a desempenhar, contrariamente ao passado, em que a GRH era mais burocrática, em parte devido aos profissionais que as desempenhavam (Cunha & Marques, 1995).

Tratando-se de um estudo centrado no contexto português, era de esperar que a maioria dos inquiridos fosse de nacionalidade portuguesa. Contudo, e dada a eventual necessidade de contactar com outras realidades e candidatos, seria relevante averiguar em que medida não seria benéfico para as empresas de RH contratar mais profissionais de outras nacionalidades, conhecedores de outras culturas, embora os dados demonstrem que os recrutadores nacionais dominam línguas estrangeiras.

Os dados apontam para uma maior prevalência destes profissionais nos distritos mais populosos do país: Lisboa e Porto (INE, 2016). Sendo estes os distritos que concentram mais oportunidades de emprego e maior mão de obra, também era expectável que fossem as zonas com maior presença de profissionais que recrutam essa mão de obra.

As empresas com maior presença de recrutadores são as empresas com departamento de RH ou as empresas de trabalho temporário, o que Davidson (2005) e Robbins (2002) já tinham, respetivamente, defendido. Sendo, segundo dados do INE relativos a 2013, a esmagadora maioria das empresas portuguesas de pequena dimensão (99,9% são consideradas micro, pequenas ou médias empresas e têm uma média de 3,1 colaboradores), é também natural que os recrutadores não desempenhem apenas essa função.

As funções desempenhadas por estes profissionais no passado, nomeadamente relacionadas com o comércio, comunicação e marketing e turismo e restauração, permitiram-lhes desenvolver competências relacionais essenciais num profissional que vai lidar com diferentes pessoas e que o ajudam a enfrentar certos desafios da profissão, como as *soft skills*, apontados por Ferreira (2010).

Por último, salientamos os dados relativos à utilização das TIC. Estes profissionais não só usam programas informáticos como o *Microsoft Office* ou *software* desenvolvido pelas próprias empresas em que trabalham, como recorrem a outras ferramentas de custos reduzidos e de rápida aplicação, como as redes sociais ou os sites de emprego. Esta necessidade de aposta na tecnologia já era referida como essencial no mundo do trabalho atual por autores como Cunha et al. (2012), Rocha (2006), Sousa et al. (2006) e Hiltrop, Depres & Sparrow (1995).

Sistematizados os resultados obtidos, importa refletir sobre o percurso do investigador. Embora identifiquemos aspetos positivos nesta investigação, nomeadamente a identificação de tendências (quanto à idade e sexo dos recrutadores, por exemplo), não podemos deixar de refletir sobre os seus constrangimentos e reflexões. Em primeiro lugar, verificámos que a bibliografia existente é mais direcionada para a gestão e o gestor de Recursos Humanos, havendo menos trabalhos sobre o recrutamento e, quando existem, mais focados no processo em si e menos na pessoa que o desempenha.

De seguida, desde logo nos apercebemos que os recrutadores que vivem ou trabalham no Porto tinham uma menor resistência a responder ao nosso questionário. Tal talvez se deva à proximidade geográfica que mantêm para com o investigador, que aquando da sua abordagem se identificou como estudante do Instituto Politécnico do Porto. No entanto, consideramos que desenvolver o inquérito através de uma plataforma na *internet* nos permitiu chegar a recrutadores residentes noutras áreas do país e que de outra forma não teríamos como chegar até eles.

Uma amostra de maior dimensão ter-nos-ia permitido cobrir mais zonas de Portugal, contudo, e embora contactados, os recrutadores sobretudo do interior do país não se mostraram recetivos. Se, por um lado, o inquérito em formato *online* permite ao inquirido responder quando quiser e sem se sentir observado pelo inquiridor, por outro lado, o inquérito aplicado pessoalmente poderia ter esclarecido melhor alguns aspetos e podia ter levado a algumas respostas não contempladas originalmente (embora existisse, sempre que se justificava, o campo próprio para adição de outras respostas).

Quanto a futuras investigações, e agora que temos uma visão geral do recrutamento em Portugal, consideramos pertinente analisar os recrutadores no que diz respeito às suas características psicológicas e não imediatamente identificáveis, como a sua comunicabilidade, flexibilidade, eloquência, sensibilidade, capacidade de

adaptação à organização, motivação, entre outras. Contudo, salientamos que tal requer tempo e conhecimentos mais profundos ao nível da análise dessas características, pelo que sugerimos esta abordagem numa investigação mais exaustiva e com a combinação do método quantitativo e qualitativo. Seria também interessante, segundo o nosso ponto de vista, o cruzamento de diferentes áreas de investigação, como a psicologia e/ou a sociologia, mais direcionadas para a análise destes aspetos.

Na nossa opinião, é ainda importante avaliar o conhecimento que estes recrutadores têm do mercado do trabalho além-fronteiras, sobretudo os recrutadores que trabalham em empresas de Recursos Humanos que executam trabalhos para terceiros.

Constatámos, ainda, que a Gestão de Recursos Humanos está cada vez mais presente nas empresas, tornando-se numa área com forte presença feminina, claro sinal da mudança dos tempos, e que necessita, no nosso entender, de uma análise mais pormenorizada.

Segundo a PricewaterhouseCoopers (2015), dados de 1978 demonstram que cerca de 40% das vagas no ensino superior português eram ocupadas por mulheres, contrariamente a dados de 2015, que mostraram um aumento de mais de 16%. Ainda assim, dados da Comunidade Europeia apontam para uma taxa de atividade masculina 12% superior à taxa de atividade feminina, incluindo em países do sul da Europa, como é o caso de Portugal. Se as mulheres são mais qualificadas, é relevante procurar perceber porquê que o mercado ainda emprega mais os homens e porquê que, segundo os nossos dados, a Gestão de Recursos Humanos e o recrutamento em particular parecem fugir a essa regra. Importa, também, procurar perceber se existe uma segregação horizontal, ou seja, se existe uma concentração do sexo feminino em determinadas funções.

Por fim, e como contributos para a aprendizagem do investigador, consideramos que este estudo se configura como uma mais valia pessoal e profissional, que permitiu alargar conhecimentos e aplicar competências adquiridas anteriormente. Esta investigação permitiu, ainda, desenvolver capacidades como a persistência e o sentido crítico, essenciais em qualquer investigador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adánez, A.M. (2005). La evaluación en selección de personal. In Almeida, L. S.; Ribeiro, I. (eds.), *Avaliação psicológica: Formas e contextos*, Vol. III, 479-492. Braga: APPORT.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Ltd.
- Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas. (2016). Recuperado em 12 de julho de 2016 de [www.apg.pt](http://www.apg.pt)
- Barbosa, T. (2013). O Futuro da GRH visto pelos seus protagonistas de amanhã [PDF]. *Revista Pessoal*, III, 16-21. Recuperado de [http://www.upageit.com/ebooks/temacentral/pessoal126/pdf/pessoal\\_126.pdf](http://www.upageit.com/ebooks/temacentral/pessoal126/pdf/pessoal_126.pdf)
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª. ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN 9728726716.
- Bourdieu, P.; Chamboredon, J. C. & Passeron, J. C. (1983). *Le métier sociologue: préalables épistémologiques* (4ª. ed.). Paris: Mouton. ISBN 2713200024.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 959-977.
- Caetano, A. & Vala, J. (orgs.). (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª. ed.). Lisboa: Editora RH. ISBN 9789728871154.
- Câmara, P.B.; Guerra, P.B. & Rodrigues, J.V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª. ed.). Lisboa: D. Quixote.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal* (7ª. ed.). Lisboa: Lidel. ISBN: 9789727576760.
- Carvalho, C. (2011). *A evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Relatório de estágio curricular. Documento não publicado. Universidade de Coimbra.

Carvalho, I.; Passos, A. & Saraiva, S. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Cerdeira, M. C. (1997). *A evolução da Sindicalização portuguesa de 1974 a 1995*. Lisboa: Direcção Geral das Condições do Trabalho, MQE-CICT.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos*. São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (8ª. ed.). São Paulo: Atlas. ISBN 8522438730.

Classificação Portuguesa das Profissões 2010. (2011). Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P. ISBN 9789892500102.

Como se recruta um recrutador? (2014). *Human Resources Portugal* (p.14-15).

Correia, P. J. N. (1999). Mudança Organizacional no Próximo Milénio. *Millenium: Journal of Education, Technologies, and Health*, nº.13. Recuperado em 10 de junho de 2016 de [http://www.ipv.pt/millenium/arq13\\_2.htm](http://www.ipv.pt/millenium/arq13_2.htm)

Cunha, C. (2015). *Recrutamento e Seleção na Altran Portugal* (Relatório de estágio, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa). Recuperado a 5 de maio de 2016 de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/10797>.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Gomes, J.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª.ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, R. C. & Marques, C. A. (1995). Portugal. In Brunstein, I. (ed.), *Human Resource Management in Western Europe* (211-229). Berlin: De Gruyter.

Cunha, R. C. & Obeso, C. (2004). HRM in Spain and Portugal: Different Paths to the Same Destiny. In Brewster, C.; Mayrhofer, W. & Morley, M. (eds.), *Human Resource Management in Europe: convergence and divergence?* (161-188). Londres: Butterworth.

Dalfovo, M. S.; Lana, R. A. & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, vol.2 (4), 1-13.

Recuperado em 10 de junho de 2016 de <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/243/234>

Davidson, G. (2005). Why HR outsourcing continues to expand: successful companies excel by focusing on what they do best. *Human Resource Management International Digest*, 13 (3), 3-5.

Fernandes, D. (1991). Notas sobre os paradigmas de investigação em educação. *Revista Noesis*, 18, 64-66. Recuperado em 10 de junho de 2016 de <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/Fernandes.pdf>.

Fernandes, M. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas* (Dissertação de mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde). Recuperado a 5 de maio de 2016 de <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/5266>

Ferreira, J. V. (2010). Recursos Humanos: futuros e aquisições. *Dirigir: a revista para chefias e quadros*. Lisboa, (111), 24-27. Recuperado em 10 de junho de 2016 de [https://www.iefp.pt/documents/10181/702845/DIRIGIR\\_111.pdf/55dca17f-4808-46a1-9425-69947def0b03](https://www.iefp.pt/documents/10181/702845/DIRIGIR_111.pdf/55dca17f-4808-46a1-9425-69947def0b03).

Fonseca, C. (1982). *A História do Movimento Operário e das Ideias Socialistas em Portugal: I- Cronologia*. Viseu: Publicações Europa-América, Lda.

Franco, S. (2002). Recrutamento e Seleção: a hora da verdade. In BOOG, M.; BOOG, G. (Coord.), *Manual de Gestão de Pessoas*, vol. 2. São Paulo: Gente.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992). *O Inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Graça, M. I. (2011). *O investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). Recuperado em 10 de junho de 2016 de <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/384/1/Tese.pdf>

Hiltrop, J. M.; Despres, C. & Sparrow, P. (1995). The Changing Role of HR Managers in Europe. *European Management Journal*. 13, (1), 91-98.

Instituto Nacional de Estatística. (2016). Recuperado em 12 de julho de 2016 de [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. (2006). *A Gestão de Pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. ISBN 9728619774.

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª. ed.). São Paulo: MCGraw-Hill. ISBN 9788586804809.

Just, C. (2011). A review of literature on the general factor of personality. *Personality and Individual Differences*. vol. 50, 765-771.

Kaplan, R. & Sacuzzo, D. (2013). *Psychological testing: principles applications and issues* (8ª. ed.). Belmonte: Wadsworth. ISBN 9781133492016.

Leopold, J. & Harris, L. (2009). *The strategic managing of human resources* (2ª ed.). London: Prentice Hall.

Lévy-Leboyer, C. (1996). *Evaluation du personnel: quels objectifs? Queles méthodes?* (2ª. ed.). Paris: Les Éditions d'Organisation. ISBN 2708119702.

Lima, M.P. (2000). Reflexões sobre a negociação colectiva e a concertação social em Portugal. In A. Dornelas, J.M. Pinto (orgs.), *A Reforma do Pacto Social*, Lisboa: INCM (301-374).

Marques, C. & Cunha, M.P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Marras, J. P. (2005). *Administração de recursos humano: do operacional ao estratégico* (11ª. ed.). São Paulo: Futura.

Martins, D. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão: o caso de Distrito de Aveiro* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Martins, D. & Silva, S. (2013). Boas práticas de Gestão de Recursos Humanos na hotelaria: um estudo exploratório no contexto português. In Henriques, C. [et al.], *Inovação e Qualidade na Hotelaria, TMS Conference Series 2013*. Faro: Universidade do Algarve (195-206). ISBN 978-989-8472-37-3.

Matosinhos, H. (2012). *Práticas de recrutamento e seleção em consultoria de Gestão de Recursos Humanos* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto). Recuperado em 10 de junho de 2016 de [https://sigarra.up.pt/fadeup/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_gdoc\\_id=142838](https://sigarra.up.pt/fadeup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=142838)

Mendes, A. (2016). *Sistema de Recrutamento e Seleção num Grande Grupo Empresarial* (Dissertação de mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde). Recuperado em 10 de junho de 2016 de <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7944>

Monteiro, L. (2009). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal* (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Braga). Recuperado em 10 de junho de 2016 de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16704>

Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226. ISSN 01203053. Recuperado em 10 de junho de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4238988.pdf>

Nogueira, N. (2011). “A formação profissional contribui directamente para o desenvolvimento do conhecimento das organizações e potencia o seu capital intelectual”. *Intra Director de Recursos Humanos*. Recuperado em 10 de junho de 2016 de <http://www.maloclinics.com/content/pdf/IntraDRH03.pdf>

Noronha, M.; Marques, C. M.; Paiva, C. V. & Afonso, F. J. F. (1993). *Sindicalismo: que futuro?* Lisboa: Clássica Editora.

Peretti, J. (2004). *Recursos humanos* (3ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 9726182573.

Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People resourcing: Contemporary HRM in practice*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. ISBN 9780273703792.

Pinto, C.; Rodrigues, J.; Santos, A.; Melo, L.; Moreira, M. & Rodrigues, R. (2006). *Fundamentos de Gestão*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 9722336541.

PricewaterhouseCoopers (2015). *Mulheres em Portugal: onde estamos e para onde queremos ir*. Recuperado em 12 de julho de 2016 de <https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2015/pwc-mulheres-em-portugal.pdf>

PricewaterhouseCoopers. (2008). *Gestão de Pessoas no Futuro*. Acedido a 14 de Junho de 2013, em [http://www.possibilita.com.br/artigos/Pesquisa\\_Gestao\\_Pessoas\\_Futuro\\_08.pdf](http://www.possibilita.com.br/artigos/Pesquisa_Gestao_Pessoas_Futuro_08.pdf)

Proença, M. & Oliveira, E. (2008). From normative to tacit knowledge: Cv's analysis in personnel selection. *Employee Relations*, 31 (4), 427-447.

Quintela, D. (2016). *Recrutamento e seleção de pessoas: a perceção dos avaliadores* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde). Recuperado em 12 de julho de 2016 de [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7946/1/DM\\_DianaQuintela\\_2016.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7946/1/DM_DianaQuintela_2016.pdf)

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. ISBN: 9726622751.

Ribeiro, R.B. & Cunha, M.P. (1993). A seleção como processo no processo de gestão: Análise de caso. *Revista de Psicologia Militar*, nº.7, 29-44.

Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico. ISBN 9789896150624.

Robbins, S. P. (2002). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva.

Robertson, I. & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 441-472.

Rocha, F. (2006). Recrutamento e seleção nas organizações: uma mais-valia para vencer a crise. In Tavares, M. (coord.), *Novo paradigma de gestão de recursos humanos para o século XXI* (p-163-189). Lisboa: Universidade Lusíada Editora. ISBN 9728883560.

- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, E. (2011). *Testes psicotécnicos*. Porto: Universidade do Porto (Gabinete de Imagem e Relações com o Exterior). Recuperado em 10 de junho de 2016 de <http://fesete.pt/gjp/docs/TestesPsicot.pdf.pdf>
- Romain, C. & Bacus, A. (2008). *Testes de avaliação pessoal e profissional* (3ª. ed.). Mem Martins: Publicações Europa América. ISBN: 9721038792.
- Silva, L. & Araújo, G. (2008). Análise do processo de recrutamento e seleção em Varejos: um estudo em duas empresas de Três Lagoas – MS. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro.
- Society for Human Resource Management (2002). *The future of the HR profession: eight leading consulting firms share their visions of the future of Human Resources*. Recuperado em 10 de junho de 2016 de [https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/toolkits/Documents/future\\_of\\_hr.pdf](https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/toolkits/Documents/future_of_hr.pdf)
- Sousa, M.; Gomes, J.; Sanches, P. & Duarte, T. (2006). *Gestão de recursos humanos* (4ª. ed.). Lisboa: Lidel. ISBN 9789727574414.
- Sousa, P. C. (2015). *Internacionalização e gestão de pessoas*. Recuperado em 15 de agosto de 2016 de <http://www.rhonline.pt/cronicas/2015/07/29/internacionalizacao-e-gestao-de-pessoas/>
- Sousa, S. (2014). *Recrutamento e seleção: um dinamismo sazonal* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto). Recuperado em 10 de junho de 2016 de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/77361>
- Tavares, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas: novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora. ISBN 9789896400842.
- Taylor, I. (2007). *A practical guide to assessment centres and selection methods: Measuring competency for recruitment and development*. London: Kogan Page. ISBN 9780749450540.

Torrington, D. & Hall, L. (1991). *Personnel Management – A New Approach* (2ª ed.). Cambridge: Prentice Hall International.

Vaz Freixo, M. (2010). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6ª Ed.). México: McGraw-Hill.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4ª. ed.). California: SAGE. ISBN 9781412960991.

Zelst, A.V. (1998). *Iniciação às técnicas psicométricas. Texto de Apoio (1,2,3)*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA).

**ANEXOS**

## Anexo A – Classificação Portuguesa das Profissões (2010): Recursos Humanos

	Grande grupo	Sub-grande grupo	Sub-grupo	Grupo-base	Profissão	Descrição
"Recursos Humanos"	1	12	121	1212	<b>1212.0 – Diretor de Recursos Humanos</b>	<p>"Compreende as tarefas e funções do director de recursos humanos que consistem, particularmente, em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, dirigir e coordenar os recursos humanos numa empresa ou organização</li> <li>• Planear e organizar procedimentos relativos à gestão de recursos humanos (recrutamento, formação, promoção, transferência, demissão de pessoal, etc.)</li> <li>• Planear e organizar negociações e procedimentos para determinar a estrutura e nível salarial</li> <li>• Supervisionar os programas de higiene, saúde e segurança no trabalho</li> <li>• Elaborar e gerir orçamentos, controlar despesas e assegurar a utilização eficiente dos recursos</li> <li>• Assegurar o cumprimento das normas de trabalho</li> <li>• Consultar o director geral e directores de outros departamentos</li> <li>• Representar a empresa ou organização em negociações com organismos externos."</li> </ul>
	2	24	242	2423	<b>2423.0 – Especialista em Recursos Humanos</b>	<p>"Compreende as tarefas e funções do especialista em recursos humanos que consistem, particularmente, em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aconselhar e executar recrutamento, colocação, formação, promoção, indemnização e outras áreas da política de recursos humanos</li> </ul>

Fonte: Classificação Portuguesa das Profissões (2011)

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar e analisar trabalhos realizados através de entrevistas aos trabalhadores, supervisores e gestores</li> <li>• Preparar informação profissional ou trabalhar em sistemas de classificação de profissões</li> <li>• Estudar e aconselhar sobre oportunidades de emprego, escolhas de carreiras e necessidades de formação</li> </ul> <p>(Inclui, nomeadamente, técnico de recursos humanos, analista de profissões, consultor de carreiras profissionais, analista de postos de trabalho, consultor em orientação profissional e especialista em colocação externa de recursos humanos.)”</p>
			2424	<p><b>2424.0 – Especialista em formação e desenvolvimento de Recursos Humanos</b></p>	<p>“Compreende as tarefas e funções do especialista em formação e desenvolvimento de recursos humanos que consistem, particularmente, em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar necessidades e requisitos de formação para os recursos humanos e organização</li> <li>• Especificar e rever objectivos e métodos de desenvolvimento dos recursos humanos e avaliar resultados da aprendizagem</li> <li>• Preparar e desenvolver material de apoio à formação (manuais, auxiliares visuais, modelos de demonstração e referências a documentação de apoio)</li> <li>• Conceber, coordenar e desenvolver, programas de formação individual ou em grupo</li> <li>• Estabelecer contactos externos para estudar e desenvolver programas de formação</li> <li>• Monitorizar e avaliar a formação contínua, a qualidade e eficácia da formação interna e externa e rever os objectivos, métodos e resultados da formação.”</li> </ul>

Outras designações	1	13	132	1323	<b>1323.0 – Director das indústrias de construção e de engenharia civil</b>	“(…) Coordenar recursos humanos, contratos, entrega de materiais e equipamento (…)”
			134	1342	<b>1342.0 – Director de serviços de saúde</b>	“(…) Dirigir ou conduzir a selecção e formação dos recursos humanos (…) Monitorizar a utilização de meios de diagnóstico, camas para internamento, instalações e recursos humanos para assegurar o seu uso eficiente (…)”
				1343	<b>1343.0 – Director dos serviços de cuidados a pessoas idosas</b>	“(…) Dirigir ou conduzir a selecção e formação dos recursos humanos (…)”
				1344	<b>1344.0 – Director dos serviços de apoio social</b>	“(…) Supervisionar a selecção, formação e desempenho dos recursos humanos (…)”
				1345	<b>1345.0 – Director dos serviços de educação</b>	“(…) Controlar a selecção, formação e supervisão dos recursos humanos (…)”
				1346	<b>1346.0 – Director de sucursais de bancos, serviços financeiros e de seguros</b>	“(…) Planear, dirigir e coordenar actividades dos recursos humanos na sucursal (…) Supervisionar a selecção, formação e desempenho dos recursos humanos (…)”
				1349	<b>1349.1 – Director de bibliotecas, arquivos, museus, galerias de arte e</b>	“(…) Desenvolver, implementar e monitorizar procedimentos, políticas e normas para os recursos humanos (…) Supervisionar a selecção, formação e desempenho dos recursos humanos. (…)”

					<b>monumentos nacionais</b>	
					<b>1349.2 – Oficiais e outros profissionais das forças e serviços de segurança, com funções de comando</b>	“(…) Desenvolver, implementar e monitorizar procedimentos, políticas e normas para os recursos humanos (…)”
					<b>1349.3 – Director de outros serviços especializados, n. e.</b>	“(…) Desenvolver, implementar e monitorizar procedimentos, políticas e normas para os recursos humanos (…)Supervisionar selecção, formação e desempenho dos recursos humanos (…)”
		<b>14</b>	<b>141</b>	<b>1411</b>	<b>1411.0 – Director e gerente, de hotéis e similares</b>	“(…) Supervisionar selecção e formação dos recursos humanos (…)”
			<b>142</b>	<b>1420</b>	<b>1420.1 – Director e gerente de comércio a retalho</b>	“(…) Controlar a selecção, formação e supervisão dos recursos humanos (…)”
					<b>1420.2 – Director e gerente de comércio por grosso</b>	“(…) Controlar a selecção, formação e supervisão dos recursos humanos (…)”
			<b>143</b>	<b>1431</b>	<b>1431.0 – Director e gerente dos centros desportivos, recreativos e culturais</b>	“(…) Controlar a selecção, formação e supervisão dos recursos humanos (…)”

				<b>1439</b>	<b>1439.0 – Director e gerente de outros serviços, n.e.</b>	“(…) Controlar a selecção, formação e supervisão dos recursos humanos (…)”
	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>265</b>	<b>2654</b>	<b>2654.3 – Produtor de cinema e teatro</b>	“(…) Participar na definição, selecção e contratação dos recursos humanos, técnicos e materiais necessários à produção e realização (…)”
					<b>2654.4 – Produtor e realizador, de televisão e rádio</b>	“(…) Participar na definição e selecção dos recursos humanos, técnicos e materiais necessários à produção do programa (intérpretes, música, textos, filmes, etc.) (…)”

## **Anexo B – Inquérito por questionário (versão definitiva): O perfil do recrutador em Portugal**

### **O perfil do recrutador: a realidade portuguesa**

O presente questionário foi elaborado no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (Instituto Politécnico do Porto) e tem como objetivo compreender o perfil-tipo do recrutador em Portugal. Assim, pedimos a sua colaboração no sentido de responder a estas questões de forma o mais sincera possível, garantindo que tal não ocupará mais do que 10 minutos do seu tempo.

Garantimos, ainda, o anonimato e a confidencialidade dos dados.

Obrigado pela sua colaboração!

#### **Dados biográficos**

**Sexo \***

Feminino

Masculino

**Idade \***

**Nacionalidade \***

Portuguesa

Outro:

**Concelho em que reside \***

**Concelho em que trabalha \***

## Habilitações literárias

### Habilitações literárias completas \*

1º ciclo

2º ciclo

3º ciclo

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro:

### Bacharelato

Se indicou ser bacharel, diga-nos, por favor, o nome do bacharelato por si concluído. \*

### Licenciatura

Se indicou ser licenciado(a), diga-nos, por favor, o nome da licenciatura por si concluída. \*

### Mestrado

Se indicou ser mestre, diga-nos, por favor, o nome do mestrado por si concluído. \*

### Doutoramento

Se indicou ter concluído um doutoramento, diga-nos, por favor, o nome do mesmo. \*

---

## Especialização em RH

(Entende-se por "especialização" um curso, uma formação, uma pós graduação, etc.)

**Para além das habilitações académicas por si já mencionadas, possui alguma especialização em RH? \***

Sim

Não

**Se respondeu "Sim" à questão anterior, indique, por favor, qual/quais. \***

Sua resposta



---

## Conhecimento de línguas

**Tem domínio, na oralidade e na escrita, de outras línguas para além do Português?\***

Sim

Não

**Se respondeu "Sim" à questão anterior indique, por favor, qual/quais. \***

(pode escolher mais do que uma opção)

Alemão

Espanhol

Francês

Inglês

Outro:

---

## Outros conhecimentos

**Indique, por favor, em que programas informáticos se sente à vontade: \***

(pode escolher mais do que uma opção)

Microsoft Office

PHC

Software desenvolvido para a empresa em que trabalho

Não domino nenhum programa informático

Outro:

**Como avalia o seu grau de conhecimento acerca da legislação portuguesa em vigor relativamente à área do Trabalho? \***

Fraco ou inexistente

1

2

3

4

5

6

Muito bom

---

## Experiência profissional

**Há quanto tempo trabalha em Recursos Humanos? \***

**Trabalhou em alguma outra área antes de trabalhar em Recursos Humanos? \***

Sim  
Não

**Se respondeu "sim" à questão anterior, indique, por favor, em que área(s): \***

---

## **Função de recrutamento**

**Em que tipo de local desempenha funções de recrutamento? \***

Empresa de Trabalho Temporário  
Empresa de Recrutamento de Pessoal  
Empresa de Recrutamento Internacional Especializado  
Empresa com Departamento de Recursos Humanos  
Outro:

**Exerce exclusivamente a função de recrutador no seu local de trabalho? \***

Sim  
Não

**Se respondeu "não" à questão anterior, indique, por favor, que outras funções exerce. \***

Sua resposta

---

## **Técnicas de recrutamento**

**Que técnica(s) de recrutamento costuma utilizar? \*(pode escolher mais do que uma opção)**

Agências de recrutamento  
Cartazes  
Comunicação social  
Banco de dados interno  
Escolas, Universidades, cursos, etc.  
Headhunters  
Ex-funcionários e funcionários da empresa (recrutamento interno)

IEFP, sindicatos e outras entidades  
Indicações/recomendações  
Outras empresas (fornecedores, clientes, etc.)  
Redes sociais (Facebook, LinkedIn, e tc.)  
Sites de emprego  
Outro:

**Se "redes sociais" foi uma das opções seleccionadas por si na questão anterior, indique, por favor, qual/quais as que costuma utilizar:**

Facebook  
Google +  
LinkedIn  
Instagram  
Twitter  
Outro:

**Se "sites de emprego" foi uma das opções seleccionadas por si na mesma questão, indique, por favor, qual/quais os que costuma utilizar:**

(pode escolher mais do que uma opção)

Alerta Emprego  
Carga de Trabalhos  
Emprego 24  
Emprego Saúde  
Empregos Online  
Empregos.org  
EmpregosIt  
Expresso Emprego  
ItJobs  
Jobbox  
JobTide  
LandingJobs  
Monster.com  
Net-Empregos  
Sapo Emprego  
Portal do emprego  
Trabalhar.pt  
TuriJobs  
Indeed  
Outro:

---

## **Comunicação de resultados**

A comunicação de resultados é importante para nós. Se deseja receber as conclusões do nosso estudo indique-nos o seu e-mail e teremos todo o gosto em enviar-lhas.

Para outras observações utilize, por favor, o espaço em baixo.

**Obrigado pela sua colaboração!**

**ENVIAR**