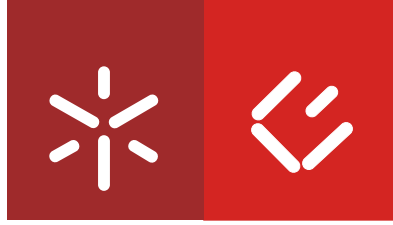


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

André Ricardo Pereira Carvalho

**A Gestão de Recursos Humanos:  
Vantagem Competitiva e Discriminação  
no Recrutamento e Seleção – Estudo  
em PME Portuguesas**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

André Ricardo Pereira Carvalho

**A Gestão de Recursos Humanos:  
Vantagem Competitiva e Discriminação  
no Recrutamento e Seleção – Estudo  
em PME Portuguesas**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Carolina Feliciano Sá  
Cunha Machado**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**  
**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## Agradecimentos

Os agradecimentos que irão ser expressos de seguida são direcionados a todas as pessoas que ao longo do meu Mestrado contribuíram, direta ou indiretamente, para que conseguisse completar esta etapa da minha formação académica, a qual sempre foi tão desejada.

Em primeiro lugar, quero expressar a minha gratidão à minha orientadora, a Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado. Muito obrigada pelo profissionalismo, pela sua disponibilidade, mas principalmente por todo o apoio e dedicação com que abraçou este desafio, e por todas as palavras amigas, as quais tiveram um grande impacto ao longo desta etapa, sem si a realização desta Dissertação de Mestrado nunca teria sido possível.

Às organizações, que embora encontrando-se com um elevado fluxo de trabalho devido à Pandemia Covid19, aceitaram participar nesta minha investigação, desempenhando um papel fundamental para a realização desta Dissertação, pois sem o seu contributo, os seus conhecimentos e a sua experiência o estudo não seria viável. O meu muito obrigado.

A todo o corpo docente, pois, eles são a essência deste Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Sem os seus conhecimentos e a sua dinâmica na forma como lidam com os alunos este Mestrado não seria o mesmo.

A todos os meus amigos, pelo apoio incessante que me deram ao longo destes dois anos de formação.

À minha família, especialmente aos meus avós, por acreditarem em mim e nas minhas capacidades.

Agradeço a todos os envolvidos nesta minha etapa que agora se finaliza

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **A Gestão de Recursos Humanos: Vantagem Competitiva e Discriminação no Recrutamento e Seleção – Estudo em PME Portuguesas**

### Resumo

A Gestão de Recursos Humanos e as práticas a ela interligadas têm vindo a ter um destaque cada vez maior no desenvolvimento organizacional. Neste sentido, é essencial que as PME definam práticas de GRH que potenciem o recrutamento, seleção, retenção e desenvolvimento de recursos humanos capazes de lhes conferir vantagem competitiva.

A presente investigação encontra-se centrada na resposta a duas questões de partida, as quais se encontram pouco estudadas no âmbito das Pequenas e Médias Empresas. Numa primeira instância, é intuito desta investigação perceber se a gestão de recursos humanos contribui para o alcance de vantagem competitiva das PME Portuguesas. Numa segunda instância, procuramos perceber como é que as PME executam o processo de recrutamento e seleção verificando a (in)existência de algum tipo de discriminação na fase de recrutamento e seleção, tendo em consideração os processos e procedimentos das empresas em estudo. Tendo por base um total de 20 participantes inseridos em PME Portuguesas localizadas de Norte a Sul do país, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas como principal método de recolha de informação.

Os resultados permitiram aferir que as PME em estudo possuem um estilo de gestão de recursos humanos muito associado ao modelo *Small is Beautiful* defendido por Wilkinson (1999), sendo a comunicação entre os membros organizacionais, baseada na informalidade. Foi ainda possível constatar que, para a maioria das organizações, o capital humano, e as práticas de GRH são dois dos elementos que mais vantagem competitiva lhes conferem.

Apesar dos esforços legais que proibem a discriminação de indivíduos com base em aspetos não relacionados com a sua função, a discriminação continua a ser uma realidade no nosso país, sendo o processo de recrutamento e seleção um dos processos nos quais a discriminação pode ocorrer com maior regularidade. Os resultados desta investigação permitiram conferir que, no que concerne à discriminação no processo de recrutamento das PME Portuguesas, esta parece ter um maior destaque em 7 níveis, nomeadamente, idade, género, nacionalidade, etnia, raça, aspeto físico e utilização de piercings e/ou tatuagens.

**Palavras-chave:** Discriminação, Gestão de Recursos Humanos, Pequena e Média Empresa, Processo de Recrutamento e Seleção, Vantagem Competitiva.

# **Human Resource Management: Competitive Advantage and Discrimination in Recruitment and Selection - A Study in Portuguese SMEs**

## **Abstract**

Human Resource's Management and its practices have been increasingly highlighted within the scope of the development of organizations due to the fact that their success depends, for the most part, on their employees and their competences. Thus, it is essential for SMEs to establish HRM practices that foster the recruitment, selection, retention, and development of highly capable human resources in order to achieve competitive advantage.

This research aims to answer to two main questions, whose subjects have remained understudied within the context of SMEs. Firstly, this research's intends on understanding whether HRM contributes to the achievement of competitive advantage in Portuguese SMEs. Secondly, it examines the way SMEs perform their recruitment and selection processes while verifying, in the studied enterprises, the (in)existence of any type of discrimination in these processes. Based on the analysis of 20 participants employed in Portuguese SMEs throughout the country, semi-structured interviews were used as the main data collection method.

The results show that the studied SMEs are characterized by a management style frequently associated with the "Small is Beautiful" concept advocated by Wilkinson (1999), as the communication between the organization's members is mainly informal. In addition, this research's findings show that, for most companies, the human capital and the HRM practices are two of the elements that provide them the most competitive advantage.

Despite the legal efforts to prohibit any type of discrimination based on features not related to people's professional duties, discrimination still is a reality in our country, being more frequent in the recruitment and selection processes. The results show that discrimination in Portuguese SME's recruitment process have greater emphasis in 7 distinct aspects, namely age, gender, nationality, ethnicity, religion, physical features, the use of body piercings and/or tattoos.

**Key-words:** Discrimination, Human Resource Management, Small and Medium Enterprises, Recruitment and Selection Processes, Competitive Advantage.



# Índice Geral

1	Introdução .....	1
2	Revisão da Literatura .....	6
2.1	Pequenas e Médias Empresas.....	6
2.2	Gestão de Recursos Humanos.....	10
2.2.1	Políticas e Práticas da Gestão de Recursos Humanos.....	14
2.2.1.1	Formação e Desenvolvimento .....	16
2.2.1.2	Avaliação de Desempenho .....	17
2.2.1.3	Sistema de Recompensas.....	18
2.2.1.4	Gestão de Talentos .....	19
2.2.1.5	Recrutamento e Seleção .....	20
2.2.2	Gestão de Recursos Humanos em PME .....	24
2.2.3	Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em PME.....	26
2.2.3.1	Formação e Desenvolvimento .....	30
2.2.3.2	Avaliação de Desempenho .....	32
2.2.3.3	Sistemas de Recompensas .....	33
2.2.3.4	Gestão de Talentos .....	34
2.2.3.5	Recrutamento e Seleção .....	35
2.3	Vantagem Competitiva Organizacional .....	38
2.4	Heterogeneidade do Mercado de Trabalho.....	44
2.4.1	Discriminação e o Mercado de Trabalho .....	47
2.4.2	Igualdade de Oportunidades de Empregabilidade .....	55
3	Metodologia .....	59
3.1	Posicionamento Metodológico .....	59
3.2	Técnica de Amostragem.....	61
3.3	Método de Recolha de Dados .....	65
3.4	Método de Análise de Dados .....	71
4	Análise e Discussão de Resultados.....	75
4.1	Questão de Partida 1 - A Gestão de Recursos Humanos contribui para a criação de vantagem competitiva nas PME Portuguesas? .....	80
4.1.1	Objetivo 1 - Conhecer quais os problemas com que as empresas em estudo se deparam enquanto PME.....	80

4.1.2	Objetivo 2 - Conhecer o tipo de GRH desenvolvida nas PME estudadas, tentando perceber o modo como estas gerem e coordenam os seus colaboradores.....	88
4.1.3	Objetivo 3 - Compreender a forma como os colaboradores das organizações em estudo são perspectivados pelas mesmas e o seu papel na tomada de decisões .....	103
4.1.4	Objetivo 4 - Perceber se as PME investem nos seus colaboradores, compreendendo o que as leva a tomar essa decisão .....	109
4.1.5	Objetivo 5 – Percecionar não só que tipo de práticas de GRH são mais utilizadas pelas PME e a razão para tal utilização, como também as suas implicações para a vantagem competitiva organizacional .....	117
4.1.6	Objetivo 6 – Perceber que fatores são capazes de gerar vantagem competitiva num mercado cada vez mais inovador e competitivo .....	124
4.2	Questão de Partida 2 – Existe ou não algum tipo de discriminação na fase de recrutamento e seleção, tendo por base os processos e procedimentos de recrutamento e seleção levados a cabo pelas empresas em estudo?.....	132
4.2.1	Objetivo 1 - Perceber como é realizado o processo de recrutamento e seleção das PME estudadas e compreender a sua importância .....	132
4.2.2	Objetivo 2 – Perceber se o modo como o recrutamento e seleção levados a cabo pelas empresas em estudo geram discriminação .....	149
4.2.3	Objetivo 3 – Perceber até que ponto os indivíduos poderão, ou não, ser discriminados no acesso ao mercado de trabalho devido às suas características pessoais .....	158
5	Conclusão .....	189
5.1	Principais conclusões da questão de partida 1.....	189
5.2	Principais conclusões da questão de partida 2.....	193
6	Limitações e Sugestões para Futuras Investigações .....	199
7	Referências Bibliográficas .....	202
8	Apêndices.....	226
8.1	Apêndice 1 -Guião de Entrevista para os responsáveis pela GRH .....	226
8.2	Apêndice 2 -Guião de Entrevista para os Colaboradores.....	230
8.3	Apêndice 3 -Consentimento de Participação .....	233
8.4	Apêndice 4 -Tabela de Análise de Conteúdo.....	234
8.5	Apêndice 5 -Tabela de análise dos indicadores presentes nos anúncios de emprego .....	240

# Índice de Figuras

Figura 1 Benefícios da obtenção de vantagem competitiva .....	43
---------------------------------------------------------------	----

# Índice de Tabelas

Tabela 1 Critério Europeu de Definição de PME .....	8
Tabela 2 Algumas Tarefas da Função de RH: Função Administrativa e Estratégica .....	12
Tabela 3 Recursos Humanos nas PME: Modelos Small is Beautiful e Bleak House.....	25
Tabela 4 Descrição da Adoção Informal e Formal de Práticas de RH .....	28
Tabela 5 Dimensões da Diversidade .....	45
Tabela 6 Caracterização das Empresas Estudadas .....	76
Tabela 7 Caracterização dos Entrevistados.....	78
Tabela 8 Problemas enfrentados pelas empresas enquanto PME .....	81
Tabela 9 Dificuldades ao nível dos recursos financeiros.....	82
Tabela 10 Necessidade de apoios e de uma menor burocratização no seu acesso.....	84
Tabela 11 Dificuldade ao nível da gestão de pessoas .....	85
Tabela 12 Tipo de comunicação e relações internas.....	88
Tabela 13 Contribuição da informalidade para a criação de um ambiente direcionado ao desenvolvimento interpessoal e grupal .....	89
Tabela 14 Justificações relativas à não criação de um departamento de recursos humanos.....	91
Tabela 15 Implementação da GRH nas PME .....	92
Tabela 16 Importância da gestão de recursos humanos .....	94
Tabela 17 Papel do departamento de recursos humanos .....	95
Tabela 18 Vantagens de integrar o departamento de recursos humanos nas decisões das PME.....	97
Tabela 19 Alinhamento entre os objetivos do DRH e das PME .....	98
Tabela 20 Vantagens da existência de um alinhamento entre os objetivos do DRH com os da PME ....	98
Tabela 21 Teor estratégico da função ligada à GRH pelos responsáveis pela mesma nas PME sem DRH .....	100
Tabela 22 Vantagens de integrar a função de GRH nas decisões das PME que não possuem DRH ..	101
Tabela 23 Alinhamento dos objetivos ligados à área de GRH e os da Administração, nas PME que não possuem DRH .....	102
Tabela 24 Vantagens da existência de um alinhamento entre os objetivos da função ligada à GRH com os da PME, nas quais não existe DRH .....	102
Tabela 25 Valor dos recursos humanos .....	104
Tabela 26 Papel dos colaboradores na tomada de decisões estratégicas .....	106
Tabela 27 Papel dos colaboradores na partilha de opiniões ao nível organizacional.....	108

Tabela 28 Práticas de GRH implementadas nas PME em estudo.....	118
Tabela 29 Razões pelas quais as PME implementam as práticas de GRH.....	120
Tabela 30 As práticas de GRH enquanto fator que auxilia o alcance de vantagem competitiva nas PME.....	123
Tabela 31 A GRH enquanto fator que proporciona vantagem competitiva.....	126
Tabela 32 As pessoas enquanto criadoras de vantagem competitiva.....	127
Tabela 33 Principais fatores que contribuíram para o alcance do estatuto de PME Líder.....	129
Tabela 34 Os colaboradores enquanto fator fulcral para a aquisição do Estatuto de PME Líder.....	130
Tabela 35 Recrutamento externo enquanto único tipo de recrutamento utilizado pelas PME.....	133
Tabela 36 Recrutamento misto com predominância ao recrutamento interno.....	134
Tabela 37 Recrutamento misto com predominância ao recrutamento externo.....	135
Tabela 38 O passa a palavra enquanto método de recrutamento mais utilizado pelas PME.....	136
Tabela 39 Utilização do Outsourcing nas PME.....	137
Tabela 40 Utilização de trabalho temporário pelas PME.....	138
Tabela 41 Análise curricular enquanto técnica de seleção.....	140
Tabela 42 Entrevistas de um para um enquanto método utilizado aquando da seleção de um candidato.....	140
Tabela 43 Entrevistas de um para um e dois para um enquanto método utilizado aquando do processo de seleção.....	141
Tabela 44 Entrevistas de dois para um enquanto método utilizado aquando do processo de seleção.....	141
Tabela 45 Condução das entrevistas de seleção: informalidade proporcionada.....	142
Tabela 46 Vantagens da formalização do processo de recrutamento e seleção.....	145
Tabela 47 Importância do processo de recrutamento e seleção.....	146
Tabela 48 Níveis de contratação por áreas orgânicas.....	148
Tabela 49 Existência de políticas de antidiscriminação no processo de recrutamento e seleção.....	149
Tabela 50 Informação referente à posição das PME perante a criação de igualdade e equidade no acesso ao mercado de trabalho.....	151
Tabela 51 Medidas utilizadas pelos responsáveis pelo recrutamento e seleção para que não exista discriminação.....	152
Tabela 52 Abertura do processo de recrutamento e seleção.....	160

Tabela 53 Influência das características individuais ou de imagem na capacidade de um colaborador/candidato realizar o seu trabalho.....	162
Tabela 54 Influência das características individuais ou de imagem nas decisões do recrutador .....	163
Tabela 55 Média de idades nas PME .....	163
Tabela 56 Faixa etária enquanto fator não discriminatório para a contratação de um candidato .....	164
Tabela 57 Percentagem de colaboradores ao nível de género.....	167
Tabela 58 Género feminino em funções de poder e/ou dominadas por homens.....	169
Tabela 59 Discriminação no género com base em estereótipos.....	170
Tabela 60 Nacionalidades presentes nas PME em estudo .....	173
Tabela 61 Nacionalidade portuguesa como prevalecente em algumas PME.....	173
Tabela 62 A raça e etnia enquanto fatores não discriminatórios .....	175
Tabela 63 Piercings e/ou tatuagens enquanto fator não discriminatório .....	179
Tabela 64 Deficiência enquanto fator não discriminatório.....	182
Tabela 65 Contratação de pessoas com e sem experiência profissional.....	184

# Índice de Gráficos

Gráfico 1 Número de PME em Portugal no ano de 2019 por Setor de Atividade.....	7
--------------------------------------------------------------------------------	---

# Lista de Abreviaturas

CV – Curriculum Vitae

DRH – Departamento de Recursos Humanos

E – Entrevistado

EMP – Empresa

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

IEFP – Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I. P.

LGBT – Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgénero

PME – Pequenas e Médias Empresas

PORDATA – Base de Dados de Portugal Contemporâneo

RH – Recursos Humanos

UE – União Europeia



“Duas ou três lagartas  
terei mesmo de suportar  
para ficar a conhecer  
as borboletas.”

Antoine de Saint-Exupéry (2001:36)

# 1 Introdução

---

A presente dissertação foi realizada no âmbito do segundo ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrado na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, no ano letivo 2020/2021.

Os recursos humanos estão a tornar-se num dos elementos cada vez mais importantes para as pequenas e médias empresas (PME), razão pela qual a gestão destes recursos é crucial para o desenvolvimento organizacional e para o alcance dos objetivos organizacionais. Por outras palavras, para o sucesso da organização. Todas as organizações são constituídas por pessoas, aliás, uma organização não conseguiria alcançar os seus objetivos institucionais e sobreviver no mercado sem elas. Na verdade, segundo Bakotic e Rogosic (2015:1212) este facto é particularmente evidente na atualidade “(...) porque no novo milénio, os colaboradores tornaram-se numa das fontes cruciais de vantagem competitiva”.

Num contexto de grande mutação e adaptação, torna-se pertinente analisar a forma como as organizações gerem os seus recursos humanos, uma vez que, e segundo Cunha, M, Rego, Cunha, R., Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2012:54) “(...) a forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor a longo prazo da organização”. Neste sentido, as pessoas são, efetivamente um fator de grande diferenciação das organizações, portanto, apostar no seu desenvolvimento, é uma mais-valia para o cumprimento dos objetivos inicialmente estabelecidos e para a aquisição de uma maior vantagem competitiva no mercado de trabalho.

De igual forma, sendo a conjuntura atual caracterizada pela diversidade da força de trabalho, e pelo aumento das migrações, torna-se de igual modo crucial analisar os fatores referentes à discriminação. A discriminação, de um modo geral, tem vindo a ser associada a um termo pejorativo e pode ser definida como o tratamento diferencial baseado em juízos de valor relativamente a um determinado grupo (Wright e Conley, 2011), sendo motivada muitas vezes por preconceitos, estereótipos, ou mesmo pelo racismo (Pager e Shepherd, 2008). Apesar de poder ter um impacto no quotidiano das pessoas, isto é, na vida pessoal de cada indivíduo, pode também ser estudada a nível organizacional. Como referido por Beenington e Wein (2000) esta forma de tratamento desigual pode ter consequências graves na vida de qualquer indivíduo, sendo o desemprego uma das mais preocupantes.

Uma vez que se encontra bastante documentado na literatura, através das inúmeras investigações acerca da temática relacionada com a Gestão de Recursos Humanos (GRH) em grandes empresas (Aguinis e Kraiger, 2009; Armstrong e Taylor, 2014) e com a Discriminação nas organizações (Anderson, Membere, Sabat e King, 2015; Antonellis e Berry, 2017), refletiu-se “Porque não abordar estes temas numa perspetiva relacionada com as PME?” Desta forma decidiu-se que esta dissertação incidiria sobre a “*A Gestão de Recursos Humanos: Vantagem Competitiva e Discriminação no Recrutamento e Seleção – Estudo em PME Portuguesas*”, ou seja, a presente investigação proporciona ao leitor e a toda a comunidade investigadora uma oportunidade para conhecer melhor o tecido empresarial português, principalmente no que às PME diz respeito. Num contexto de grande mudança e globalizado, o cenário relacionado com a GRH e a discriminação nas PME torna-se um tema bastante interessante a ser estudado e desenvolvido.

Esta investigação reúne, assim, uma combinação de dados que nos permitem demonstrar o modo como a GRH se encontra implementada em algumas PME portuguesas e como se consegue alcançar vantagem competitiva através da mesma, sendo apresentadas as perspetivas de vários entrevistados face à GRH. Para além disto, a discriminação parece ser uma questão permanente em todas as organizações. Assim sendo, de modo a acrescentar valor a este estudo e devido ao seu carácter influenciador na contratação de colaboradores e consecutivo desenvolvimento organizacional, a possível existência de discriminação no processo de recrutamento e seleção das PME Portuguesas será, de igual forma, desenvolvida nesta dissertação, sendo importante averiguar a (in)existência de desigualdade, e consecutiva discriminação, no acesso ao trabalho, apurando as razões para tal efeito.

A escolha deste tema teve por base a apreciação de duas vertentes fundamentais. A primeira encontra-se relacionada com uma vertente pessoal, destacando-se o interesse adquirido pelo estudo das PME ao longo do mestrado. Uma vez que tanto a GRH como a discriminação nas PME são dois temas pouco abordados na literatura, a segunda razão encontra-se relacionada com a pertinência e o interesse científico para os estudos de gestão, sendo duas áreas que merecem mais destaque entre as organizações e os investigadores.

Decidido o tema desta investigação, torna-se necessário proceder à conceção das questões de partida subjacentes ao estudo. Tendo em consideração que a esta investigação se encontram associados dois temas primordiais, optou-se por se elaborar duas questões de partida. A primeira encontra-se intimamente relacionada com a forma como a Gestão de Recursos Humanos é

implementada nas Pequenas e Médias Empresas Portuguesas e com o modo como esta gestão pode trazer vantagem competitiva para as respetivas empresas. Tendo este tópico em consideração, a primeira questão de partida para este estudo é a seguinte.

**Questão de Partida 1:** “A Gestão de Recursos Humanos contribui para a criação de vantagem competitiva nas PME Portuguesas?”

Para responder a esta questão foi necessário enumerar um conjunto de objetivos específicos, os quais auxiliassem o alcance do objetivo geral. Deste modo, são 6 os objetivos específicos que norteiam a primeira questão de partida desta investigação, nomeadamente:

1. Conhecer quais os problemas com que as empresas em estudo se deparam enquanto PME;
2. Conhecer o tipo de GRH desenvolvida nas PME selecionadas, tentando perceber o modo como estas gerem e coordenam os seus colaboradores;
3. Compreender a forma como os colaboradores das organizações em estudo são perspectivados pelas mesmas e o seu papel na tomada de decisões;
4. Perceber se as PME investem nos seus colaboradores, compreendendo o que os leva a tomar essa decisão;
5. Perceber não só que tipo de práticas de RH são mais utilizadas pelas PME e a razão para tal utilização, como também as suas implicações para a vantagem competitiva organizacional;
6. Perceber que fatores são capazes de gerar vantagem competitiva num mercado cada vez mais inovador e competitivo.

Para obter resposta aos objetivos elencados na primeira questão de partida, procurar-se-á essencialmente identificar e compreender as características da Gestão de Recursos Humanos em Portugal, com especial destaque para as Pequenas e Médias Empresas. Para além disso, procurar-se-á compreender o papel que as pessoas, neste caso os colaboradores detêm para cada PME no alcance de vantagem competitiva.

Relativamente à segunda questão de partida, esta encontra-se relacionada com a possível existência de discriminação no processo de recrutamento e seleção das PME Portuguesas. Tendo em consideração a sensibilidade desta temática, pretendeu-se criar objetivos que fossem minimamente alcançáveis através das entrevistas. Deste modo, a questão de partida número dois é a seguinte:

**Questão de Partida 2:** “Existe ou não algum tipo de discriminação na fase de recrutamento e seleção, tendo por base os processos e procedimentos de recrutamento e seleção levados a cabo pelas empresas em estudo?”

Em conformidade com a primeira questão de partida, também nesta foi necessário apresentar alguns objetivos específicos. Assim sendo, a esta questão encontram-se alocados 3 objetivos, nomeadamente:

1. Perceber como é realizado o processo de recrutamento e seleção das PME estudadas e compreender a sua importância;
2. Perceber se o modo como o recrutamento e seleção levados a cabo pelas empresas em estudo geram discriminação;
3. Perceber até que ponto os indivíduos poderão, ou não, ser prejudicados no acesso ao mercado de trabalho devido às suas características pessoais.

De forma a obter resposta a estes objetivos, analisar-se-á todo o processo de recrutamento e seleção implementado em cada uma das PME incluídas nesta investigação, tentando perceber eventuais registos de possíveis preconceitos e/ou estereótipos que possam sobressair aquando da realização deste processo.

Com o intuito de adquirir informações válidas e objetivas, os dados desta investigação foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas a 20 entrevistados que exercem funções em 19 empresas de diversos setores de atividade. De uma forma mais detalhada, as entrevistas foram realizadas a gestores e/ou responsáveis de Recursos Humanos e a conhecedores da GRH das organizações. Importa realçar que, para além destes, foi possível realizar uma entrevista a um colaborador de uma das organizações.

Com o intuito de facilitar a compreensão do leitor relativamente ao teor desta dissertação, a presente dissertação encontra-se dividida em seis (6) partes essenciais. A primeira consiste na presente introdução, a qual tem como principal objetivo elucidar o leitor relativamente à temática desta dissertação e ao procedimento realizado para o alcance das respostas inerentes ao estudo. Na presente introdução, são ainda não só apresentadas as razões pelas quais o respetivo tema foi escolhido, mas também as duas questões de partida inicialmente delineadas para este estudo, tal como os respetivos objetivos que se pretendem atingir como forma de responder às mesmas.

A segunda parte diz respeito à revisão da literatura, a qual tem como principal intuito dar a conhecer o tema e as principais componentes teóricas a ele associadas. Para tal, esta secção reúne um conjunto de investigações, as quais possuem dados e conclusões pertinentes capazes de serem comparadas com os dados obtidos neste estudo enriquecendo, assim, esta dissertação.

A terceira parte corresponde à metodologia, na qual é exposta, de uma forma detalhada, toda a informação referente à caracterização da investigação. Nesta secção é, portanto, elencado o tipo de pesquisa utilizado, o processo referente à seleção da amostra, o método de recolha de dados que melhor se adequou ao tipo de pesquisa e, finalmente, o método utilizado para analisar os dados obtidos, que neste caso consistiu na análise de conteúdo.

A quarta parte consiste na análise e discussão dos resultados obtidos, na qual são expostos e descritos os resultados adquiridos através da concretização das entrevistas sendo, ao mesmo tempo, realizada a comparação entre os dados apresentados na revisão da literatura, como forma de verificar se existe uma conformidade entre eles.

A quinta parte cinge-se às principais conclusões alcançadas após ter sido realizada a correlação entre os dados evidenciados na literatura e os resultados conseguidos na presente investigação.

A sexta e última parte basilar desta dissertação, corresponde não só à exposição das principais limitações encontradas no decorrer desta investigação, mas também às sugestões para futuras investigações, não só no âmbito da Gestão de Recursos Humanos nas PME como também da Discriminação.

Finalmente, as secções que se seguem correspondem às referências bibliográficas, as quais foram utilizadas como fonte de informação para a construção do suporte teórico associado a esta investigação, seguindo-se as secções dos apêndices e anexos, as quais contêm informações adicionais que auxiliam a comprovação dos dados obtidos.

## 2 Revisão da Literatura

---

De acordo com Almeida e Freire (2008:41) “Após situar o problema torna-se necessário reunir e analisar, o melhor possível, o que já se conhece sobre o assunto, ou seja, a informação existente sobre aquele problema”. Tendo por base a temática desta investigação, neste capítulo ir-se-á realizar uma breve apreciação, descrição e apresentação da componente teórica considerada fundamental para a compreensão da temática em estudo, nomeadamente, as diferentes problemáticas subjacentes à Gestão de Recursos Humanos com o propósito de enaltecer a sua importância numa organização, mais concretamente nas PME.

### 2.1 Pequenas e Médias Empresas

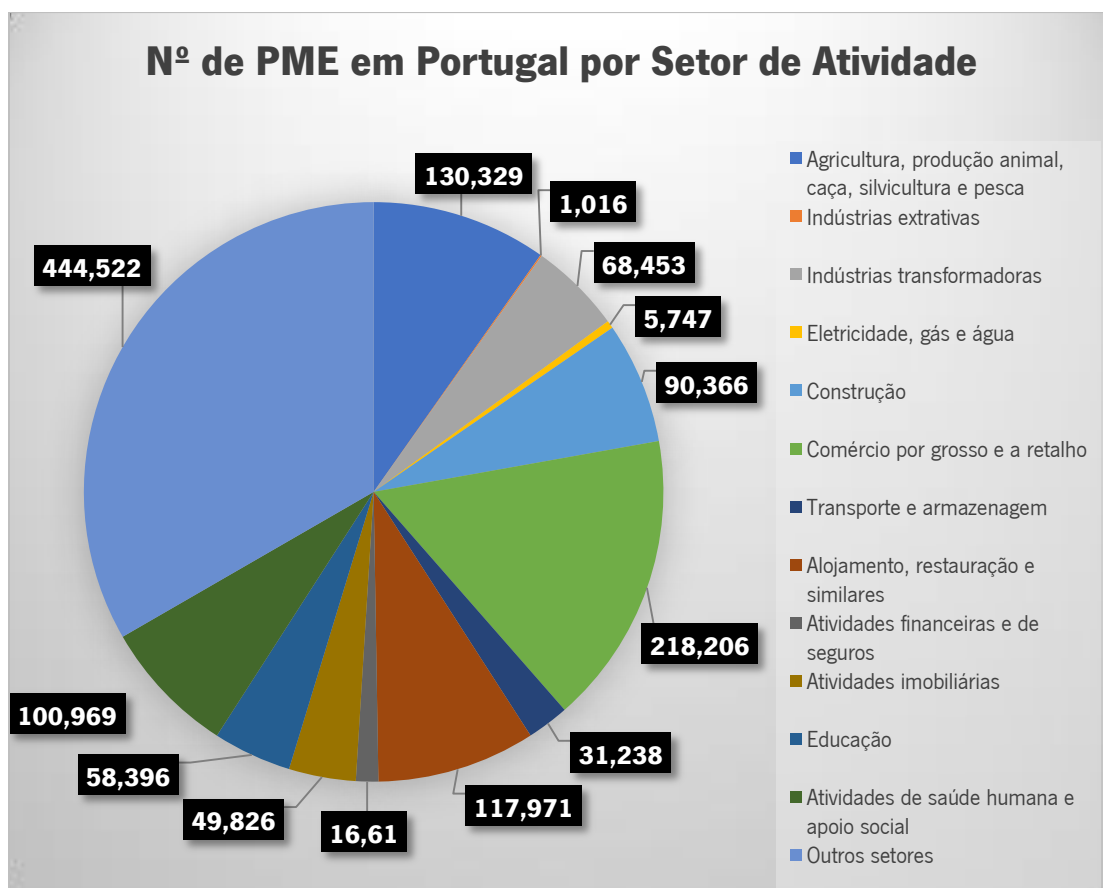
Na perspetiva de Melo e Machado (2015:19-20) “(...) Ao longo das décadas, as PME foram vistas como empresas com mão de obra desqualificada, essencialmente familiares e rudimentares nos fundamentos de gestão”. Todavia, com a evolução dos tempos modernos, é impossível ignorar a importância e o impacto que as PME têm na sociedade. Atualmente as PME apresentam um papel de grande relevância para o crescimento económico e social de qualquer país, quer este se encontre numa fase desenvolvida ou em desenvolvimento, principalmente pelo facto de contribuírem para a criação de postos de trabalho e, consecutivamente, para o aumento da empregabilidade, sendo notório todo o seu potencial em termos de inovação (Kubicková, Votoupalová e Toullová, 2014; Higon, 2011; Halabi, Barrett, e Dyt, 2010; Meyer, D e Meyer, N., 2017).

De acordo com Cassel, Nadin, Gray e Clegg (2002:671) “parece que tanto as economias nacionais como locais são em grande parte constituídas por empresas mais pequenas, com a adição de uma minoria de empresas maiores”, sendo esta ideia suportada pela United Nations Environment Programme (2003:4) a qual refere que “na maioria dos países - grandes e pequenos, desenvolvidos e em desenvolvimento - a grande maioria das empresas são pequenas e médias empresas”.

Definidas como o pilar da economia Nacional, este tipo de empresas encontra-se em constante evolução, ocupando uma grande percentagem do tecido empresarial em toda a União Europeia (Marco, Martelli e Di Minin, 2019). De acordo com dados disponibilizados pela PORDATA (2021), Portugal era, em 2019, constituído por 1.333.649 PME, representando 99.9% do total de empresas portuguesas, encontrando-se, de acordo com os últimos dados atualizados e disponibilizados pela PORDATA (2021), distribuídas por vários setores de atividade, nomeadamente, Agricultura, produção animal, caça,

silvicultura e pesca; Indústrias extrativas; Indústrias transformadoras; Eletricidade, gás e água; Construção; Comércio por grosso e a retalho (...); Transporte e armazenagem; Alojamento, restauração e similares; Atividades financeiras e de seguros; Atividades imobiliárias; Educação; Atividades de saúde humana e apoio social entre outros setores (Gráfico 1). Deste modo é possível denotar que, de certa forma, as PME “são a chave para combater o desemprego” (Psychogios e Prouska, 2019:12), encontrando-se a ganhar um destaque cada vez maior no mercado português.

Gráfico 1 Número de PME em Portugal no ano de 2019 por Setor de Atividade



Fonte: Adaptado de PORDATA, (2020)

Uma vez que este tipo de empresas atua em diversas indústrias e setores de atividade e se encontra distribuído por todo o mundo, devido à rápida globalização que se fez sentir no tecido empresarial, o termo PME abrange um leque alargado de definições, não existindo ainda uma que seja universalmente e uniformemente aceite. Deste modo, é possível verificar a existência de uma alternância do termo PME entre países, principalmente devido ao facto de cada país possuir um conjunto de critérios muito próprios para definir este tipo de empresas, podendo estas divergir, principalmente pelo número de colaboradores. A título de curiosidade, é possível referir que na Nova



Zelândia as pequenas empresas, tendo por base o número de colaboradores, são consideradas ainda mais pequenas que as da Europa ou dos Estados Unidos da América; na Austrália estas são definidas como empresas que possuem um número igual ou inferior a 19 colaboradores (Alon, Dana e Jenkins, 2009; Barrett e Mayson, 2007). Na Grécia uma empresa é considerada média quando emprega entre 100 e 1000 colaboradores. Já uma pequena empresa terá de possuir menos de 100 colaboradores (Lybareas, 1993:6 referido por Caldeira, 1998:12).

Antes de se aprofundar a temática das PME e da sua GRH, considera-se pertinente defini-las em contexto nacional. Deste modo, de acordo com o artigo 2º do Decreto Lei n.º 372/2007, publicado no Diário da República, uma PME em Portugal pode ser definida como uma empresa que “emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.” A definição do porte das empresas pode ser baseada segundo um conjunto de características, nomeadamente o número de trabalhadores, sendo esta a mais comum, o volume de negócios e o ativo total, conforme indicado na tabela 1.

*Tabela 1 Critério Europeu de Definição de PME*

	<b>Nº de Colaboradores</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Ativo Total</b>
<b>Microempresa</b>	Entre [1-9]	Inferior a 2 milhões de euros	Até 2 milhões de euros
<b>Pequena Empresa</b>	Entre [10-49]	Inferior a 10 milhões de euros	Até 10 milhões de euros
<b>Média Empresa</b>	Entre [50-249]	Inferior a 50 milhões de euros	Até 43 milhões de euros

*Fonte: Adaptado de artigo 2º do Decreto Lei n.º 372/2007*

De um modo geral, em Portugal, uma microempresa é uma entidade que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual não ultrapassa os 2 milhões de euros. Já uma pequena empresa é uma organização que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 10 milhões de euros. Finalmente, uma média empresa é aquela que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros.

De acordo com Pangarkar (2008:477) as PME “não são simplesmente versões mais pequenas de empresas tradicionais”, sendo, portanto, inapropriado aplicar os estudos adquiridos sobre a GRH nas grandes organizações ao caso específico das pequenas empresas (Urbano e Yordanova, 2007). Ainda que as PME sejam pilares importantes para o desenvolvimento económico, este tipo de empresas apresenta não só possuir um conjunto de barreiras que dificulta o seu desenvolvimento (Hessels e Parker, 2013), mas também diferenças no que concerne aos seus recursos, entre eles os recursos humanos, o que se pode traduzir num nível diminuto de conhecimentos ligados à gestão, tornando as suas aptidões administrativas frágeis e débeis, comprometendo o desenvolvimento da organização.

Para além disto, estas diferenças podem ser visíveis a nível de recursos financeiros, o que condiciona “a liberdade de escolha de ferramentas informáticas, de recrutamento e de seleção” (Caldeira, 1998 e Caldeira e Ward, 2002 referidos por Pedron, Monteiro e Marques, 2012:344). Na Europa, a falta de mão-de-obra qualificada e o acesso ao financiamento são, respetivamente, os dois maiores constrangimentos referidos pelas PME, seguindo-se a legislação em terceiro lugar (European Commission, 2002). Assim sendo, a obtenção de capital e financiamento de dívida são dois dos principais constrangimentos que as PME enfrentam, os quais restringem e dificultam o seu desenvolvimento (Franco e Haase, 2010).

Neste seguimento, e segundo Hudson, Smart e Bourne (2001:1105), as PME diferenciam-se das grandes empresas tendo em conta um conjunto de características, nomeadamente “I) gestão personalizada, com pouca descentralização de autoridade; II) graves limitações de recursos tanto ao nível financeiro como da gestão de recursos humanos; III) dependência de um pequeno número de clientes, devido à limitação existente no mercado; IV) estruturas planas e flexíveis; V) elevado potencial para inovar; VI) mentalidade reativa; e VII) estratégias informais e dinâmicas”.

De um modo geral, devido ao seu tamanho reduzido e ao escasso acesso a recursos, quer estes sejam humanos ou financeiros, as PME enfrentam um conjunto elevado de desafios comparativamente às organizações maiores com estruturas mais formais. Todavia, e apesar das suas fragilidades, as PME demonstram ainda ter uma grande capacidade para se adaptarem à mudança, visto que possuem uma estrutura administrativa menos burocrática e mais flexível, capaz de efetuar decisões mais rapidamente comparativamente às grandes empresas, o que possibilita a introdução de alterações institucionais com uma maior facilidade e celeridade, sendo este um fator com bastante relevância num mundo empresarial repleto de incertezas e reajustamentos organizacionais e estratégicos (Rosenbusch, Brinckmann e Bausch, 2011; Marlow e Patton, 1993). Na verdade, características como a flexibilidade,

a capacidade das organizações para inovarem e a sua orientação para a resolução de problemas são consideradas elementares para o sucesso das PME (Lin 1998; Franco e Haase, 2010). Assim sendo, estas características são fatores cruciais que devem ser tidos em consideração sempre que uma PME pretenda tomar uma decisão que envolva o desenvolvimento e/ou expansão do seu negócio.

Visto que as PME representam a maioria dos negócios da União Europeia, é fulcral garantir a sua sobrevivência, permanência, desenvolvimento e crescimento. Para tal existem disponíveis um conjunto de apoios e programas especificamente direcionados para o alcance dos objetivos mencionados, tais como o Programa COSME (Programa para a Competitividade das Empresas e das Pequenas e Médias Empresas) gerido pela EASME (Agência de Execução para as Pequenas e Médias Empresas) o qual tem como principal intuito melhorar o acesso das PME ao financiamento e aos mercados e a Política de Coesão da UE a qual tem como principal objetivo a redução das desigualdades em termos de riqueza entre as regiões da Europa (Comissão Europeia, s/d). Para além disto, as PME através destes apoios necessitam ainda de apresentar ideias diferentes e inovadoras, isto é, de adotar ou inventar algo novo e/ou diferente de modo a melhorar a sua atuação no mercado cada vez mais competitivo, pois a performance exercida no mercado não advém da dimensão da organização, mas sim da heterogeneidade das atividades e dos produtos oferecidos (Serrasqueiro e Nunes, 2008).

## 2.2 Gestão de Recursos Humanos

Na perspetiva de Gamage (2014) o principal fator chave para o sucesso das organizações recai sobre uma gestão adequada dos recursos humanos. De acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006:8) a Gestão de Recursos Humanos baseia-se no facto de que “(...) o desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento”. Esta definição destaca que o alcance dos objetivos organizacionais depende, em grande parte, da produtividade da sua força de trabalho.

Qualquer empresa, independentemente do seu tipo de negócio ou tamanho, necessita obrigatoriamente de pessoas, uma vez que são o ativo mais importante que uma organização pode possuir pois, segundo Mayo (2012:1), “nada pode ser alcançado dentro da empresa sem a ajuda do capital humano.” Bakotic e Rogosic (2015:1212) corroboram a ideia defendida por Mayo (2012), visto que para estes autores as pessoas “(...) são criadoras de inovações e diferentes melhorias que são necessárias nos mercados altamente competitivos do mundo atual”. Neste sentido, tal ativo deve ser

adequadamente gerido de forma a criar vantagem competitiva para a organização, podendo este ser um fator de diferenciação no mercado de trabalho, pois a eficaz e eficiente gestão do capital humano pode aumentar os níveis de produtividade do mesmo (Marlow e Patton, 1993).

Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos de uma empresa desempenha um papel fulcral para o desenvolvimento e crescimento da mesma. Neste sentido a forma utilizada pelas organizações para gerir o capital humano constitui uma ferramenta essencial para aumentar a criação de valor de uma empresa, na medida em que as organizações que apresentam ter um maior sucesso são aquelas que gerem de forma eficaz os seus recursos humanos (Gomes, Cunha, M., Rego, Cunha, R., Cabral-Cardoso, e Marques, 2008:51). Consequentemente, uma das tarefas mais relevantes para os gestores é, neste seguimento, a de compreender o modo como as entidades empresariais são capazes de gerir as pessoas, de forma a aumentar a capacidade produtiva mantendo os custos associados ao trabalho dentro de um limite previamente estabelecido.

Segundo Creswell (2003:142) os “investigadores definem conceitos para que os leitores consigam entender o seu significado”. Deste modo, dentro do ambiente da Gestão de Recursos Humanos é necessário distinguir e esclarecer alguns conceitos, nomeadamente Gestão, Gestor de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos.

Drucker (1999), pai da gestão moderna, (citado por Gomes et al., 2008:54), é de opinião que o conceito de Gestão se refere à “capacidade de fazer com que as organizações funcionem”. Já um Gestor de Pessoas é considerado um indivíduo que se preocupa não só com os lucros da organização, mas também com as pessoas que a integram (Gomes et al., 2008:37). Aliada a esta definição encontra-se a de Cunha, et al., (2012) que definem um Gestor de Pessoas como:

“(…) alguém que entende que as empresas não sobrevivem sem lucros – mas também que as pessoas não são um mero instrumento para alcançar o lucro. Alguém ciente de que a razão de ser última das organizações é a de produzir um impacto positivo nas pessoas – quer nas que trabalham na organização, quer nas que consomem produtos e serviços” (p.39).

Por sua vez, segundo Gomes et al., (2008:37), a GRH pode ser definida como “(...) políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”. Por outras palavras, encontra-se relacionada com o aspeto humano da gestão

organizacional (Gamage, 2014), ou seja, a forma como as pessoas são geridas no local de trabalho (Storey, Ulrich, e Wright, 2019). A GRH estabelece-se como um apoio para as empresas no sentido em que auxilia e propicia a utilização por parte dos colaboradores das suas competências e conhecimentos de forma a contribuir positivamente para as metas e objetivos da empresa. Isto engloba todas as atividades pelas quais a organização capacita o capital humano de modo a expandir o seu nível de competitividade. Na perspetiva de Tian (2016:269) a Gestão de Recursos Humanos encontra-se igualmente relacionada com o modo como se pode utilizar os recursos humanos de forma eficiente e eficaz.

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo, todavia, a desenvolver-se, não só ao nível da sua importância, como também ao nível da sua interferência na gestão de uma empresa (Huselid, 2011). De acordo com Brewster, Carey, Grobler, Holand e Warnich (2010:2) “O papel que a gestão de recursos humanos (GRH) desempenha nas organizações mudou drasticamente” e passou, segundo Shen, Chanda, D’Netto e Monga (2009:239) a abranger “todo o conjunto de processos de gestão de pessoas”. A GRH foi, durante muitos anos, alvo de exclusão no que toca à tomada de decisão numa empresa, encontrando-se focada na parte administrativa da organização e a algumas tarefas a ela adjacentes, todavia, “(...) as organizações exigem hoje em dia que a GRH desempenhe um papel ativo na luta para serem bem-sucedidas e permanecerem competitivas” (Brewster et al., 2010:2) passando a ter um papel mais estratégico para alcançar os objetivos organizacionais (Lopes, 2012) como pode ser visível na tabela 2.

*Tabela 2 Algumas Tarefas da Função de RH: Função Administrativa e Estratégica*

<b>Função Administrativa</b>	<b>Função Estratégica</b>
Processamento de salários;	Participação na definição da estratégia da empresa;
Controlo e registo de ausências;	Responsabilidade pela identificação e gestão de talento;
Planeamento dos dias de férias;	Encarregue pela gestão do desempenho;
Definição das salas para a formação profissional.	Alinhamento de políticas de desenvolvimento de liderança.

*Fonte: Adaptado de Cunha, M., Rego, Cunha, R., Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2012)*

Assentando numa perspectiva estratégica, e de acordo com Bilhim (2006:49-50) a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) "(...) envolve a conceção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização". Esta premissa é corroborada por Zehir, Gurol, Karaboga e Kole (2016:373) quando estes referem que é através da GERH, que as organizações "(...) tentam relacionar os seus métodos e práticas de trabalho com a estratégia organizacional como forma de alcançar um maior desempenho organizacional", sendo desta forma possível ser utilizada com o intuito de alcançar vantagem competitiva. Isto significa que a GERH de uma organização engloba todas as decisões inerentes ao alcance dos objetivos e metas organizacionais através das pessoas e das práticas de gestão a elas subjacentes, as quais asseguram que a organização possui colaboradores competentes, qualificados, comprometidos e motivados (Huselid, Jackson e Schuler, 1997). É relevante salientar que enquanto componente estratégica de uma organização, a GERH possui três objetivos considerados de extrema importância nomeadamente, o alinhamento da estratégia dos Recursos Humanos com a estratégia da empresa, servir de elo de ligação e de orientação entre as necessidades dos colaboradores e da organização para que estas consigam ser satisfeitas e alcançadas através de práticas de RH e, finalmente fomentar o modo como as pessoas e a gestão do capital humano podem efetivamente beneficiar a organização (Armstrong e Taylor, 2014). Na verdade, de acordo com Ceranic e Popovic (2009:73) "O resultado de uma gestão bem-sucedida dos recursos humanos é o aumento do lucro, produtividade, quota de mercado, aumento da satisfação dos clientes e empregados e melhoria da reputação e influência das PME". É ainda importante destacar que apesar da GERH se encontrar normalmente associada às grandes empresas, esta constitui de igual forma uma componente importante para as pequenas empresas, principalmente aquelas que se encontram integradas em mercados cada vez mais competitivos, pois uma abordagem estratégica de recursos humanos desempenha um papel de extrema relevância para o desempenho das organizações (Mayson e Barrett, 2006; Carlson, Upton e Seaman, 2006).

Na perspectiva de Armstrong e Taylor (2014:5-6) existe um conjunto de objetivos subjacentes à GRH, os quais se encontram, de igual forma relacionados com a estratégia das organizações nomeadamente:

- “apoiar a organização na realização dos seus objetivos, desenvolvendo e implementando estratégias de recursos humanos (RH) que sejam integradas com a estratégia empresarial (RH estratégico);

- contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho;
- assegurar que a organização tenha as pessoas talentosas, qualificadas e empenhadas de que necessita;
- criar uma relação de emprego positiva entre a administração e os empregados e um clima de confiança mútua;
- Incentivar a adoção de uma abordagem ética na gestão de pessoas.”

O Departamento de Recursos Humanos pode atuar neste sentido, isto é, atuar como forma de alcançar os objetivos mencionados por estes autores. Na verdade, segundo Cunha et al., (2012:821) ao Departamento e aos especialistas de Recursos Humanos “(...) cabe cooperar com os diversos atores organizacionais, zelar pelo alinhamento dos processos e atuar para que toda a organização disponha dos melhores talentos, os desenvolva e os capacite para a prossecução dos objetivos estratégicos”, surgindo deste modo as políticas e práticas de GRH, as quais desempenham um papel de grande relevância no desempenho e performance dos colaboradores e na respetiva produtividade organizacional (Bilhim, 2006).

Neste seguimento, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) é sem dúvida, um dos departamentos com mais relevância no mundo empresarial, todavia nem todas as organizações são compostas por esta unidade orgânica (Sousa et al., 2006). Como referido anteriormente, a GRH sofreu alterações ao longo dos anos o que, consecutivamente, trouxe mudanças no papel que os profissionais de Recursos Humanos desempenham atualmente, os quais devem agora realizar um alinhamento com a estratégia da empresa. Sendo que uma estratégia para Aharoni (1993:31) “(...) implica uma tentativa por parte de uma empresa de alcançar e manter uma vantagem competitiva em relação a outras empresas”.

### 2.2.1 Políticas e Práticas da Gestão de Recursos Humanos

De acordo com Hiltrop (1996:633) “a noção de que as políticas e práticas de recursos humanos da empresa têm implicações para a criação de vantagens competitivas ao fornecer à organização uma fonte única de talento difícil de replicar, tem sido prevalecte durante muitos anos”. A Gestão de Recursos Humanos engloba um conjunto de políticas e práticas extensivo e algo complexo, as quais devem ser adaptadas à estratégia organizacional de cada entidade empresarial.

Nas últimas décadas cada uma destas práticas tem vindo a ser alvo de variadíssimos estudos de modo a compreender a sua importância para o sucesso da organização e para o alinhamento entre os

objetivos organizacionais e individuais. Hiltrop (1996:633) refere ainda que “a literatura teórica sugere claramente que as práticas de GRH de uma organização têm implicações importantes para a vantagem competitiva da empresa através da sua influência nas competências, motivação e oportunidade dos colaboradores para melhorar o seu desempenho”. Na verdade, segundo Paauwe e Boselie (2005) as práticas de GRH podem amplificar o valor do capital humano através do seu desenvolvimento sendo que Melo e Machado (2015:53) enaltecem e corroboram esta premissa, quando referem que “A GRH tem um papel importante na aplicação de práticas que beneficiam os colaboradores, tanto ao nível do desempenho como da motivação”.

O tecido empresarial tem vindo a ser posto à prova, sendo confrontado com diversos desafios, os quais advêm de uma rápida globalização e avanço tecnológico. Isto significa que as organizações têm vindo a atravessar um período de progressivas mudanças e de constante evolução em termos de concorrência e de competitividade, a qual tenderá a ser cada vez maior não existindo um período de estagnação. Deste modo, e tendo em consideração a importância que as pessoas têm para uma organização, mais precisamente no que toca ao seu desenvolvimento, é necessário que as empresas reconheçam a qualidade e o valor dos seus (futuros) recursos humanos. Isto porque, num mundo altamente competitivo e em constante transformação, serão as pessoas, isto é, os seus colaboradores que terão de dar uma resposta célere às necessidades emergentes, quer a nível interno, quer a nível externo. Aliás, segundo Hubbard (2004:10) “Para que uma organização possa melhorar o desempenho e os resultados, deve ser capaz de atrair, motivar e reter empregados de elevado potencial - incluindo homens e mulheres de todas as origens e estilos de vida”.

É importante referir que, devido ao constante desenvolvimento empresarial que se faz sentir no mundo atual e à elevada competição, torna-se cada vez mais importante para uma organização procurar, gerir e reter talentos capazes de implementar soluções inovadoras que deem resposta a particularidades organizacionais, sendo isto alcançado através de um programa de GRH (Deshpande e Golhar, 1994). De acordo com Ployhart (2006:869) “(...) Uma vez que o talento é raro, valioso, difícil de imitar, e difícil de substituir, as organizações que melhor atraem, selecionam, e retêm este talento devem superar aquelas que não o fazem”. Assim sendo, por uma questão de enquadramento, e tendo em conta que o foco desta investigação se fundamenta, ao nível das práticas de GRH, mais concretamente no recrutamento e seleção, com especial relevo para as PME, serão aqui apresentadas, muito brevemente, algumas das práticas mais frequentemente implementadas nas organizações.



### 2.2.1.1 Formação e Desenvolvimento

De acordo com Sims, R e Sims S. (1994) a formação e desenvolvimento é uma das práticas utilizadas pelos responsáveis de Recursos Humanos com o intuito de aumentar a produtividade e a qualidade das organizações. A formação tem, segundo Aguinis e Kraiger (2009:452) sido vista como “(...) uma abordagem sistemática da aprendizagem e desenvolvimento para melhorar a eficácia individual, de equipa e organizacional”. Para Vidal-Salazar, Hurtado-Torres e Matias-Recheum (2012:2682) formação é todo um “(...) processo planeado com o objetivo de influenciar diretamente os conhecimentos, capacidades e atitudes dos indivíduos”. De um modo geral, a formação é implementada pela organização para que esta possa dotar os seus colaboradores das competências capazes de melhorar o desempenho na função e adquirir vantagem competitiva (Sims, R. e Sims, S. 1994; Bilhim, 2006). De acordo com Bilhim (2006) deve existir uma integração entre a formação e o que é o negócio da organização, de modo a que sejam proporcionados conhecimentos e competências essenciais para o cumprimento e alcance dos objetivos organizacionais. Na perspetiva de Reid e Harris (2002:444) “Presume-se que a formação aumente a produtividade de um empregado e reduza a sua probabilidade de desistir”.

Já o desenvolvimento consiste, segundo Buckley e Caple (2009:6) “(...) na melhoria geral e o crescimento das aptidões e capacidades de um indivíduo através da aprendizagem consciente e inconsciente”, permitindo alguma abertura para uma diversidade no que concerne à sua estrutura/processo, local onde ocorre e quando deverá ser realizado (Garavan, 1997). Embora estejam intimamente relacionados, a formação e desenvolvimento distinguem-se em dois aspetos, no tempo e no âmbito/objetivo. A formação é um processo levado a cabo tendo em mente um período a curto prazo, com o intuito de resolver problemas técnicos e, por isso, é utilizado para fins específicos relacionados com o trabalho. O desenvolvimento é um processo intimamente relacionado com uma abrangência a longo prazo, no qual as organizações e a força de trabalho procuram adquirir competências, aptidões e conhecimentos com o intuito de encontrar soluções para problemas futuros. (Ferreira, 2016).

Numa perspetiva global, uma organização não deve implementar um processo de formação e desenvolvimento por este ser considerado uma moda entre empresas. Deve sim, ser devidamente planeada tendo em conta os objetivos estratégicos da organização (Bilhim, 2006).

### 2.2.1.2 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem sido uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos mais estudadas pelos investigadores e uma das áreas mais críticas desta área, sendo considerada por Coutts e Schneider (2004) como uma das práticas mais problemáticas associadas à GRH. Segundo Chiavenato (2004:259) a avaliação de desempenho é “(...) uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro”, a qual permite não só medir todo o contributo gerado pelos membros da organização para o alcance dos objetivos organizacionais, como também averiguar que lacunas a nível de competências os colaboradores possam possuir (Sousa et al., 2006) Para Fernandes e Caetano (2007:359) a avaliação de desempenho “(...) pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer diretamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indiretamente, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização”, constituindo, deste modo, um elemento que possui impacto não só nos restantes sistemas de RH, mas também na estratégia organizacional (Coutts e Schneider, 2004).

De acordo com Bilhim (2006:259) a avaliação de desempenho “(...) é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos”, isto porque esta prática fornece um conjunto de informações pertinentes para a deliberação e implementação de decisões estratégicas. Na atualidade tem vindo a ser notada uma crescente preocupação relativamente ao sistema de avaliação levado a cabo pelas organizações, sendo essencial que estas criem, implementem e desenvolvam este mesmo sistema de forma coesa e coerente que potencie o desenvolvimento organizacional e pessoal dos colaboradores. Caso contrário, se o sistema de avaliação for descontextualizado da estratégia global da empresa, este terá repercussões negativas para a mesma (Sousa et al., 2006). De acordo com Chiavenato (1998:329) “(...) a avaliação do desempenho não pode restringir-se ao julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado”.

Coutts e Schneider (2004) apontam cinco componentes pelas quais a avaliação de desempenho se pode tornar eficaz, nomeadamente: a) garantir que todo o processo de avaliação se baseie nas variáveis de desempenho e não nas características pessoais dos avaliados; b) proporcionar o envolvimento dos colaboradores no processo de avaliação, através, por exemplo, da autoavaliação. Ao proporcionar este envolvimento, o colaborador poderá perceber equidade no processo de avaliação, o que contribuirá para aumentar a sua aceitação do sistema de avaliação; c) garantir feedback constante entre superiores e subordinados; d) garantir a oportunidade de promover o alcance de

objetivos organizacionais tanto para o supervisor como para o colaborador e, finalmente, e) o processo de avaliação de desempenho será tão eficaz quanto maior forem as capacidades relevantes para a tarefa e o conhecimento dos responsáveis que a colocam em prática.

### 2.2.1.3 Sistema de Recompensas

O sistema de recompensa é uma das práticas de GRH que mais impacto tem na produtividade dos colaboradores (Melo e Machado, 2015), sendo um elemento fundamental para que as empresas consigam cativar, motivar e reter pessoas na organização (Cunha et al., 2012) e permitir que os bons colaboradores possam retirar benefícios do seu esforço (Martins 1999). O sistema de recompensas pode ser definido, segundo Sousa et al., (2006:90) como “um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em retribuição do trabalho realizado”, devendo este ser constituído por três elementos, entre eles:

- a) a compensação, na qual se encontra o salário fixo previamente estabelecido e acordado;
- b) os incentivos atribuídos aos colaboradores tendo por base o seu desempenho e;
- c) os benefícios ou compensação indireta, nos quais se podem inserir os serviços e benefícios sociais, como os cuidados de saúde (Bilhim, 2006; Storey, 1995; Chiavenato, 2004).

Ou seja, é todo um sistema que providencia aos colaboradores de uma organização um conjunto de benefícios com o principal objetivo de aumentar o seu grau de satisfação no trabalho, incentivar a sua permanência na empresa na qual exercem funções e a aumentar o seu nível de produtividade (Martins, 1999). Para além disso deve, de igual forma, ser adaptado e desenhado tendo em conta todos os elementos que compõem a estratégia da organização e todos os elementos internos e externos subjacentes à mesma, pois muitas empresas oferecem planos de serviços e benefícios diferentes dependendo do cargo e da posição das pessoas (Cunha et al., 2012; Bilhim, 2006; Chiavenato, 2004). Apesar dos custos, é reconhecido pela literatura existente nesta área que os colaboradores se sentem mais motivados e propensos a melhorar o seu desempenho quando existe algum tipo de compensação acrescido ao salário fixo (Carlson, et al., 2006), sendo necessário existir uma transparência por parte da organização ao nível dos sistemas de recompensa de modo a evitar um baixo nível de compromisso (Sousa et al., 2006).

#### 2.2.1.4 Gestão de Talentos

O talento é um elemento que demonstra ter vindo a adquirir um crescente valor para as organizações, sendo caracterizado como uma componente pela qual as mesmas competem, dependem e alcançam o sucesso organizacional (Brewster et al., 2010). A gestão de talentos é caracterizada por Hejase, H., Hejase, A., Mikdashi e Bazeih (2016:508) como “(...) um processo a longo prazo e contínuo”. Hubbard (2004:15) enaltece o facto de que num mercado altamente competitivo na procura de talentos, a “capacidade de uma organização para atrair e reter talentos de alto calibre vai depender, de certa forma, da sua reputação enquanto empregador e do facto de os colaboradores poderem efetuar o seu melhor na função que irão exercer”.

Com o intuito de perceber de forma detalhada o conceito de gestão de talentos, optou-se por utilizar neste estudo a definição de Schweyer (2004) a qual expressa que a gestão de talentos se refere:

“(...) ao recrutamento (encontrar talentos), triagem/filtragem (filtrar candidatos qualificados ou não), seleção (avaliação, entrevista, verificação de antecedentes/referências dos candidatos), integração (proposta de emprego/aceitação, credenciação, dar a conhecer as instalações), retenção (medidas para reter talento que contribuiu para o sucesso da empresa), desenvolvimento (formação, tarefas de progressão de carreira, oportunidades de movimentação lateral, promoções, etc) e renovação da mão de obra com a análise e planeamento como medida/ingrediente de agregação” (p.38-39).

Hejase et al., (2016:508) referem que “políticas e práticas eficazes de gestão de talentos que demonstrem o compromisso com o capital humano resultam em empregados mais empenhados e menor rotatividade”. Atualmente a retenção de colaboradores chave nas organizações tem vindo a ser um fator de grande preocupação para muitas empresas pois, devido à globalização, as organizações sentem a necessidade de ter membros organizacionais capazes de oferecer a melhor resposta possível às necessidades do mercado. Na perspetiva de Nwanah, Ofobruku, Okafor e Mba (2019:3) os colaboradores de uma organização são “elementos importantes para a concretização dos objetivos organizacionais, e consecutiva sobrevivência organizacional”. Deste modo considera-se fundamental a permanência de colaboradores competentes e eficazes nas organizações que, com o seu

conhecimento, habilidades, competências, inteligência e experiência constituem um fator impulsionador da sua vantagem competitiva.

### 2.2.1.5 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção são duas das práticas mais relevantes numa organização, uma vez que estas são o ponto de interação inicial entre a empresa e possíveis colaboradores. Devido à grande importância que o processo de recrutamento e seleção tem para as organizações no alcance de possíveis candidatos qualificados, este torna-se numa prática bastante comum entre elas. No entanto, ressalva-se a ideia defendida por Ofori e Aryeetey (2011:48), os quais referem que o inadequado uso do processo de recrutamento e seleção de candidatos acarreta um elevado conjunto de implicações para as organizações, principalmente a nível monetário, sendo que o (in)sucesso das mesmas acaba por depender de um adequado processo de recrutamento e seleção.

Apesar destes dois termos se encontrarem relacionados e se complementarem, são dois processos distintos, os quais podem ser colocados em prática de formas diferentes, tendo em conta o meio em que a empresa se insere, o tipo de funções/carreira a preencher, as possibilidades financeiras e os próprios objetivos organizacionais (Cunha et al., 2012). Deste modo, estas serão descritas em seguida, por forma a se possuir um maior entendimento acerca das mesmas.

Uma das funções inerentes ao responsável de Recursos Humanos é a de garantir a atração das pessoas certas para a aquisição de vantagem competitiva por parte da organização. De acordo com Cunha et al., (2012:189) “(...) a qualidade da gestão de uma organização depende, fortemente, da qualidade das pessoas que consegue atrair e selecionar” sendo que na perspetiva de Bakotic e Rogosic (2015:1212) “(...) encontrar as pessoas competentes e dedicadas aos seus cargos torna-se um requisito indispensável para as empresas da atualidade, isto porque este tipo de colaboradores pode aumentar a produtividade organizacional e melhorar a qualidade” através do seu valor e conhecimentos enquanto indivíduos capazes de desenvolver as suas competências. A este nível, Butt e Zeb (2016:41) referem que efetivamente “Sem mão-de-obra qualificada e competente não lhes é possível competir no mercado e acompanhar os desafios emergentes”.

Na perspetiva de Huselid (1995:637) “os procedimentos de recrutamento que proporcionem uma ampla sondagem de candidatos qualificados, aliados a um regime de seleção fiável e válido, terão uma influência substancial sobre a qualidade e o tipo de competências que os novos trabalhadores possuem”. Deste modo o recrutamento inclui todas as atividades relacionadas com a procura e

aquisição de candidatos considerados talentosos e qualificados para ocuparem cargos na organização, sendo considerado como a chave de sucesso das organizações (Jackson, Schuler e Werner, 2018; Carrell, Elbert e Hatfield, 2000; Werther e Davis, 1996; Azzam e Jaradat, 2014). Azzam e Jaradat, (2014:16), acrescentam, que “os esforços de recrutamento devem ser combinados com a visão, missão e estratégia das organizações”, ou seja, devem-se encontrar intimamente relacionados com o propósito da organização (missão), com o que a empresa aspira ser (visão) e com as estratégias que possibilitam a diferenciação da organização no mercado de trabalho.

Para estes autores, (2014:17), “um recrutamento bem-sucedido começa com uma previsão e planeamento de postos de trabalho apropriados”. Isto significa que é necessário que a empresa construa um plano exigente no que se relaciona com o que são as necessidades organizacionais. Para tal, a empresa deve realizar um levantamento de necessidades de recrutamento, ou seja, deve apurar que vagas de emprego existem na organização, efetuando uma análise e descrição de funções de modo a obter uma ficha completa com as informações detalhadas sobre o conteúdo e o contexto referentes à função, tais como o tipo de responsabilidades a ela subjacentes e as qualidades e/ou atributos que uma pessoa deve possuir para desempenhar eficazmente a função.

No que concerne ao recrutamento este pode ser realizado internamente, externamente ou através da combinação do recrutamento interno e externo, denominado recrutamento misto.

Como o próprio nome indica, o recrutamento interno acontece quando a empresa decide preencher as vagas em aberto com os seus próprios colaboradores, sendo estas divulgadas através de meios internos, de modo a averiguar que colaboradores se encontram interessados. Este tipo de recrutamento pode ser realizado na vertical, ou seja, através da promoção/progressão de carreira; na horizontal, isto é, o colaborador com o mesmo estatuto hierárquico é transferido de uma área para a outra e, finalmente, na diagonal, a qual envolve uma transferência de cargo, tendo por base uma promoção (Sousa et al., 2006).

Já o recrutamento externo acontece quando a empresa procura candidatos qualificados fora da organização. Segundo Ejiófor (1989, referido por Mustapha, Ilesanmi e Aremu, 2013:636) “os métodos de recrutamento externo são variados e dependem do tipo de pessoas às quais se dirige”. Deste modo, é necessário existir um cuidado aquando da seleção dos métodos de divulgação das vagas existentes na organização, pois o que é adequado para uma função pode ser inadequado para outra. Segundo Sousa et al., (2006), Bilhim (2006) e Ribeiro (2007); os métodos mais comumente utilizadas neste tipo

de recrutamento são: os centros de emprego; os anúncios nos meios de comunicação social; o recrutamento académico; o *head hunting*; os arquivos de currículos armazenados pela empresa em processos de recrutamento e seleção anteriores; as empresas especializadas em recrutamento; as candidaturas espontâneas; o método informal, o qual se encontra de certa forma, relacionado com o *passa a palavra* e, finalmente; o recrutamento online (e-recrutamento).

O recrutamento misto acontece quando a empresa decide realizar, simultaneamente, um recrutamento interno e externo. Chiavenato (1998) acredita que, na prática, as organizações efetuam os dois tipos de recrutamento, uma vez que, ao se proceder ao recrutamento interno, o colaborador que passa a efetuar funções numa nova posição, deixará em aberto a sua vaga anterior, pelo que será necessário proceder a um recrutamento externo. A única forma de tal não acontecer, será se a vaga em aberto for cancelada.

O processo de seleção, por sua vez, sucede o processo de recrutamento e é, para além deste último, outra atividade que demonstra ter grande relevância, não só para o Departamento de Recursos Humanos, mas também para as organizações enquanto entidades de negócio, uma vez que segundo Cunha et al., (2012:189) “A qualidade dos processos e das decisões de seleção de pessoas marca, indelévelmente, a qualidade (a) do trabalho que as mesmas virão a executar, (b) das relações interpessoais e (c) dos produtos e dos serviços gerados pela organização”. Isto significa que, até certo ponto, a escolha da pessoa certa para o cargo contribui para o aumento da eficiência da organização, o que, conseqüentemente, pode garantir a realização de um trabalho coerente e satisfatório. Na perspetiva de Ribeiro (2007:268) “uma má seleção de pessoal não diz respeito unicamente à escolha dos sujeitos que não se deveriam ter selecionado, mas também, à não admissão dos indivíduos que são realmente bons, deixando-os para a concorrência”. O mesmo autor destaca que a incorreta seleção poderá prejudicar bastante as organizações, principalmente no que aos acidentes de trabalho e perda de produtividade diz respeito. A estes inconvenientes acresce o possível turnover, o qual pode ocorrer em grandes proporções (Ceranica e Popovic, 2009).

Assim, o processo de seleção pode, segundo Werther e Davis (1996:214), ser definido como “uma série de etapas específicas utilizadas para decidir quais os candidatos que devem ser contratados”, tendo por base aqueles que possuem maior probabilidade de desempenhar um trabalho com êxito (Chiavenato, 2004). Deste modo, depreende-se que qualquer organização deve implementar um processo de seleção coeso e coerente de modo a contratar a pessoa certa para o cargo certo, tendo em mente os objetivos, a longo prazo, da empresa. De acordo com Cunha et al. (2012:232) a escolha

dos candidatos “(...) deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos”, isto significa que as pessoas, tal como as funções, divergem em termos de características e atributos, existindo a necessidade de haver um alinhamento entre as mesmas. Para tal o processo de seleção deve ser conduzido através de critérios que se encontrem relacionados com as competências necessárias para o desempenho da função propriamente dita, e não com as características intrínsecas ao indivíduo.

Para que as organizações consigam de forma mais eficiente proceder à seleção de candidatos que melhor se adequem aos requisitos pretendidos, estas possuem ao seu dispor um conjunto alargado de técnicas de seleção. Todavia, Cunha et al., (2012:233) salientam que “Quando se abordam métodos e técnicas de seleção, uma das questões centrais é a de conhecer em que medida tais métodos e técnicas são preditores do sucesso do candidato no exercício das funções a desempenhar”, ou seja, é necessário definir que técnicas de seleção serão mais eficientes para perceber como é que os candidatos irão desempenhar a função e se irão ou não aprender a desenvolver as suas competências.

Sousa et al., (2006) apontam a análise curricular, ou seja, a análise do *Curriculum Vitae* (CV) os testes psicológicos, de personalidade, de aptidão, de competências e de simulação, as entrevistas e os *assessment centers* como as técnicas de seleção mais comuns. É de salientar que as entrevistas (Butt e Zeb, 2016) e os *assessment centers* são, comparativamente às restantes, os dois métodos de seleção mais utilizados, uma vez que “correspondem a dois métodos ou técnicas holísticas, os quais avaliam múltiplas dimensões dos indivíduos, fornecendo uma perspetiva integrada” (Cunha et al., 2012:277).

Através desta explanação dos conceitos de formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, gestão de talentos e recrutamento e seleção é possível constatar o valor e a importância destas cinco práticas de GRH para a empresa, uma vez que a eficaz gestão das mesmas poderá representar a vantagem competitiva da organização. Isto significa que, tais práticas, tanto podem beneficiar a entidade empresarial através da capacitação, inclusão e permanência de indivíduos proativos e aptos para as funções, como podem prejudicar, através da seleção de indivíduos cujos atributos não se enquadram com os requisitos necessários. Assim sendo, e tendo por base o processo de recrutamento e seleção enquanto foco deste estudo, é possível denotar a importância que estas duas áreas apresentam ter para as organizações, sendo assim caracterizadas por César, Coda e Garcia (2006:155) como “(...) um suporte à execução da estratégia da corporação”.



## 2.2.2 Gestão de Recursos Humanos em PME

Na perspectiva de Melo e Machado (2015:53) “A gestão de recursos humanos foi, até recentemente, desapropriada das pequenas empresas”. Todavia, o reconhecimento da extrema importância que a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a adquirir ao longo dos anos impulsionou o aumento de investigações científicas ligadas a esta mesma área.

Na opinião de Marlow e Patton (1993), os gestores de topo das pequenas empresas encontram à sua mercê um conjunto de desafios específicos de gestão na construção de uma força de trabalho eficaz, sendo evidente que as decisões tomadas pelos gestores de topo influenciam a sobrevivência e o sucesso ou insucesso das organizações. De acordo com Cheng e Yu (2008:334) “as PME são menos hierarquizadas e caracterizam-se por possuírem sistemas de gestão mais simples do que os seus concorrentes de maior dimensão”, destacando-se por possuírem uma abordagem informal, emergente e reativa no que toca à gestão de pessoas (Psychogios e Prouska, 2019). A informalidade pode ser uma característica associada, de igual forma, às relações existentes nas PME uma vez que, segundo Wilkinson (1999:209) “(...) as pequenas empresas têm frequentemente poucos sistemas de controlo formais, enquanto que as estratégias de comunicação são frequentemente inexistentes”, pois o facto de ser uma pequena empresa facilita a existência de um clima de confiança e de uma comunicação aberta.

Segundo Barret e Mayson (2007), comparativamente com as grandes empresas, a implementação de uma GRH nas PME é dispendiosa, quer em termos monetários, quer a nível de tempo. Na sua grande maioria, as pequenas empresas não possuem um Departamento de Recursos Humanos (Pearson, Stringer, Mills e Summers, 2006), e não possuem um especialista na área de GRH, sendo o diretor a pessoa encarregue pela tomada de decisões, o qual pode carecer de conhecimentos e formação ao nível dos RH (Kotey e Sheridan. 2001; Cheng e Yu, 2008; Sheehan, 2014), desvalorizando a importância e o contributo que a utilização de práticas de GRH geralmente aceites como essenciais possui para o alcance de uma maior produtividade (Deshpande e Golhar, 1994). Para além destes inconvenientes, de acordo com Sheehan (2014), uma vez que os diretores das PME desempenham vários papéis dentro da organização, estes podem não despende o tempo necessário para realizar uma GRH apropriada, o que pode resultar na negligência ou má gestão desta área. Para além do diretor, as funções inerentes à GRH podem ser delegadas, de igual forma, a um colaborador não especializado na área (Marlow, Taylor e Thompson, 2010; Lai, Saridakis e Johnstone, 2016).

Todavia, o facto de, em alguns casos, ser o diretor da empresa, o responsável pela GRH, da empresa, não constitui impedimento para que esta gestão não seja implementada. Na verdade Melo e Machado (2015:21) acrescentam que “(...) Um aspeto estimulante nas PME é que, apesar de estas organizações serem menores em termos de dimensão, a GRH poderá apresentar-se quer de forma informal e pouco sofisticada quer de forma complexa e muito estruturada”, podendo ser, segundo Cassell et al., (2002:674), divididas em dois grupos “aquelas que operam independentemente em pequenos negócios e aquelas que pertencem a uma grande organização”, sendo que estas últimas possuem uma vantagem a nível de *know-how* comparativamente às restantes.

Tendo por base a literatura existente é possível referir que a Gestão de Recursos Humanos de uma pequena e média empresa pode ser dividida em dois modelos completamente distintos: um relacionado com uma componente mais positiva, intitulado “*Small is Beautiful*” e outro relacionado com uma componente mais negativa, denominado “*Bleak House*” (Dietz, Wiele, Iwaarden e Brosseau, 2006), como é visível na tabela 3.

Tabela 3 Recursos Humanos nas PME: Modelos *Small is Beautiful* e *Bleak House*

<b>Recursos Humanos Positivos</b>	<b>Recursos Humanos Negativos</b>
Harmonioso	Conflitos Negligenciados
Bons Recursos Humanos	Maior Instabilidade
Pouca Burocracia	Autoritarismo
Estilo Familiar	

Fonte: Adaptado de Wilkinson, (1999)

O modelo “*Small is Beautiful*” encontra-se caracterizado pela existência de uma relação próxima e harmoniosa entre os colaboradores de uma organização, a qual se baseia numa cultura de confiança e respeito mútuo, existindo, de certa forma, uma cumplicidade entre todos os elementos da organização e a ausência, até certo ponto, de conflitos (Wilkinson, Dundon e Grugulis, 2007). Isto significa que o reduzido nível de formalidade e de burocracia que se faz sentir nas PME contribui para a existência de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento interpessoal e grupal dos colaboradores, o que posteriormente auxilia a obtenção dos resultados estabelecidos pela organização.

Aliás, no que às relações interpessoais diz respeito, as PME são conhecidas por possuírem um ambiente bastante próximo no que aos administradores e colaboradores diz respeito, existindo assim uma maior informalidade neste tipo de empresas, comparativamente às grandes organizações (Marlow e Patton, 2002; Mallett e Wapshott, 2012). Tsai, Sengupta e Edwards (2007), enaltecem ainda que nas pequenas empresas os gestores são conhecidos pessoalmente e que esta informalidade e proximidade podem originar uma maior satisfação dos colaboradores.

Em contrapartida, o modelo “*Bleak House*” encontra-se associado a empresas que controlam de forma rígida e autocrática os seus colaboradores, o que contribui para a criação de um elevado nível de conflitos. Este modelo encontra-se associado a condições de trabalho e de segurança impróprias e a um nível de instabilidade muito elevado, o qual favorece o aumento do turnover e do absentismo (Rainnie, 1989, referido por Wilkinson, 1999).

### 2.2.3 Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em PME

Apesar de serem detentoras de uma parcela reduzida na economia, grande parte da literatura na área da Gestão de Recursos Humanos e das políticas e práticas a ela subjacentes encontram-se focadas principalmente nas grandes empresas (Wilkinson, 1999; Kotey e Sheridan, 2001; Reid, Morrow, Kelly e McCartan, 2002; Messersmith e Guthrie, 2010). Tendo em conta os recursos financeiros que estas possuem, acredita-se que são capazes de possuir uma maior capacidade de desenvolver e implementar estas práticas de recursos humanos. Neste seguimento, apesar da crescente, porém demorada, evolução do número de estudos a este nível, comparativamente às grandes empresas, é reconhecida a escassez de investigações que incidam e se direcionem à existência e implementação de práticas da Gestão de Recursos Humanos nas PME.

Por muito tempo a ideia de que as PME devem ser geridas tendo por base as mesmas normas que as grandes empresas, só que numa escala mais reduzida, tem vindo a prevalecer entre vários autores (Cassel et al, 2002; Psychologios e Prouska, 2019). Porém, segundo Cassel et al., (2002:690), esta ideia “(...) cria uma falta de compreensão sobre os processos e práticas únicas e distintivas que ocorrem no seu interior e que têm um impacto sobre as PME”. Na verdade, as PME possuem as suas próprias limitações, tanto a nível interno, como externo, o que pode explicar a razão pela qual as práticas das grandes organizações não possam ser aplicadas nas PME (Cardon e Stevens, 2004; Ogunyomi e Ojikutu, 2014). Heilmann, Forsten-Astikainen e Kultalahti (2020) acrescentam que imitar as grandes empresas pode ser prejudicial para as PME.

Tendo por base os escassos estudos, porém pertinentes relativamente à GRH nas PME, é possível denotar um crescente reconhecimento da complexidade das PME, sendo estas influenciadas por vários fatores, variando na sua dimensão e diferenciando-se pelo seu estilo de gestão (Wilkinson, 1999; Kotey e Slade, 2005). As PME não são “versões reduzidas” de grandes empresas. Estas possuem, como referido anteriormente, as suas próprias características sendo assim possível distingui-las das organizações de maior dimensão. (Loan-Clarke, Boovovk, Smith e Whittaker, 1999; Storey, 2002; Melo e Machado, 2015).

Barrett e Mayson (2007:310) referem que “a capacidade das pequenas empresas para atrair, motivar e reter empregados, oferecendo salários competitivos e recompensas adequadas está ligado ao desempenho e crescimento da empresa”. Neste seguimento, a gestão de recursos humanos de uma empresa desempenha um papel de extrema relevância para o desenvolvimento e crescimento da organização, pois é através da implementação de práticas e políticas da GRH que a organização e o próprio Departamento de Recursos Humanos, quando existe, é capaz de desencadear um ambiente propício para que os seus colaboradores demonstrem uma maior produtividade no seu local de trabalho. Ao sentirem que as suas necessidades estão a ser atendidas, através das práticas de GRH, acredita-se que os colaboradores tenderão a aumentar a sua produtividade. De acordo com Mutumba, Basika, Menya, Kabenge, Kiggundu e Oshaba (2021:1) "Ter uma GRH eficaz pode ser uma vantagem competitiva para as PME porque os trabalhadores motivados são vistos como um recurso valioso que tem uma influência significativa sobre o desempenho global de um negócio". Esta ideia já era defendida por Ceranic e Popovic (2009) segundo os quais a gestão de recursos humanos é vista como um elemento estratégico que interfere no (in)sucesso das PME.

Encontra-se assente na literatura que a existência de práticas eficientes de GRH podem conduzir a uma força de trabalho com mais conhecimentos, aptidões e capacidades (Gamage, 2014). Todavia, apesar destas práticas serem um ponto de partida para o desenvolvimento organizacional e aumento da produtividade dos colaboradores, sendo portadoras de benefícios, também apresentam ser, de igual forma, um dos maiores desafios que as PME enfrentam na atualidade.

Para que uma pequena empresa seja capaz de se destacar e ter sucesso num mercado caracterizado pela consecutiva e evolutiva competição, esta precisa de uma força de trabalho motivada, qualificada e satisfeita, sendo essencial a implementação de práticas de gestão de recursos humanos (Deshpande e Golhar, 1994). No caso das PME, este fator é ainda mais relevante, uma vez que estas se encontram, em grande parte, dependentes do seu capital humano (Gamage, 2014).

Na perspectiva de Mazzarol (2003:28) o sucesso a longo prazo das pequenas empresas encontra-se intimamente relacionado com o desenvolvimento das suas políticas de recursos humanos. Na perspectiva de Ceranic e Popovic (2009) muitas PME já se encontram a prestar, mais do que nunca, atenção ao desenvolvimento do seu potencial humano. Todavia, de acordo com Melo e Machado (2015:17), “A utilização das boas práticas empresariais em negócios de menor dimensão é sempre recomendável e, a este nível, as pequenas e médias empresas têm ainda um longo caminho a percorrer”. Esta ideia é corroborada, até certo ponto, por Mohiya, Faisal e Sulphrey (2020:1924) quando estes realçam que “(...) o facto de que práticas eficazes de gestão de recursos humanos atuam como impulsionadores-chave do desempenho das PME e são essenciais para a sua sobrevivência tem sido amplamente ignorado”.

Para um melhor entendimento de como as práticas de recursos humanos são implementadas nas empresas, é necessário ter o fator da sua formalidade em mente. Segundo Nguyen e Bryant (2004:601) “A formalidade dos RH é definida como a medida em que as práticas de RH são documentadas, sistematizadas e institucionalizadas”. Todavia, esta formalidade das práticas de recursos humanos não é visível em todas as empresas. Aliás, as práticas de recursos humanos tendem a ter uma abordagem mais profunda (Mazzarol, 2003), e uma maior formalidade à medida em que estas crescem, sendo o tamanho das organizações, um fator a ter em consideração (Marlow, 2002; Mazzarol, 2003; Marlow, et al., 2010). Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards e Blackburn (2010), realçam que as pequenas empresas adquiridas por grandes organizações, exibem uma maior formalidade comparativamente com as pequenas empresas que funcionam de forma independente. Na perspectiva de Nguyen e Bryant (2004:601) um sistema formal passa pela “(...) presença de especialistas de pessoal e políticas ou critérios escritos para recrutamento, contratação e avaliação de desempenho”. Já o informal subsiste, segundo o mesmo autor, quando “(...) não existe nenhum sistema em vigor e as decisões são tomadas numa base pessoal, caso a caso”. Para uma melhor explicação das características inerentes a um processo de gestão de recursos humanos informal e formal, consultar a tabela 4.

*Tabela 4 Descrição da Adoção Informal e Formal de Práticas de RH*

<b>Práticas</b>	<b>Adoção Informal</b>	<b>Adoção Formal</b>
<b>Responsável pela função de Recursos Humanos</b>	Sem nenhum especialista atribuído. O(s) proprietário(s) ou um empregado tratam-na em simultâneo com outras funções.	A empresa tem especialista(s) de RH ou departamento para tratar desta função.

<b>Contratação</b>	Sem critérios ou regra escrita. Recrutamento de empresas numa base caso a caso.	A empresa tem políticas ou regras escritas para o recrutamento.
<b>Recrutamento</b>	Os candidatos vêm por conta própria, ou a empresa depende principalmente da sua rede pessoal (família e amigos).	As empresas atraem a maioria dos novos empregados através de organizações profissionais (universidades, escolas profissionais, agências de emprego) .
<b>Formação</b>	A formação encontra-se maioritariamente da responsabilidade dos indivíduos. O orçamento da empresa para a formação é muito pequeno ou inexistente.	A empresa tem programa(s) e orçamento para a formação dos empregados.
<b>Análise de funções</b>	Nenhuma análise de funções escrita para mais de 90% das mesmas.	A empresa possui análise de funções para pelo menos 10% das mesmas.
<b>Avaliação de desempenho</b>	Nenhuma política escrita de avaliação de desempenho.	Tem política(s) de avaliação do desempenho para pelo menos 10% dos postos de trabalho.

Fonte: Adaptado de Nguyen e Bryant (2004)

Para Wilkinson (1999:209) “é geralmente aceite que poucas pequenas empresas tendem a atribuir uma elevada prioridade à gestão dos recursos humanos”. Na verdade, de acordo com MacMahon e Murphy (1999), as questões inerentes aos recursos humanos são muitas vezes colocadas no fim da lista de prioridades ou nem são resolvidas. Pingle (2014) corrobora esta premissa, referindo que apesar de já existirem muitas PME, atualmente, a adotar estratégias de RH, os diretores das pequenas empresas estão mais vocacionados para o rápido crescimento dos negócios do que propriamente nas próprias práticas de RH. Segundo Cunha et al., (2012:63-64) as PME são caracterizadas pela ausência de “(...) mecanismos estruturados e padronizados de gestão de pessoas, como a análise de funções, a gestão do desempenho, ou os processos de recrutamento e seleção”, sendo estes utilizados para dar resposta a necessidades emergentes no momento, sem ser tido em consideração os objetivos a longo prazo. Como tal, e tendo por base que as PME possuem limitações de recursos, estas são caracterizadas por optarem por práticas mais informais e *ad hoc* (Hayton, 2003; Mayson e Barrett, 2006).

De acordo com Sels, De Winne, Delmotte, Maes, Faems e Forrier (2006) as principais razões que contribuem para a pouca, ou até mesmo escassa, utilização de práticas formais de RH nas pequenas empresas encontram-se relacionadas com a falta de tempo e recursos financeiros e a ausência de profissionais da área de recursos humanos.

Ainda que as práticas de gestão de recursos humanos sejam uma característica transversal a todas as organizações, as PME não dispõem nem usufruem de todas as práticas subjacentes a esta área (McPherson, 2008). Na verdade, segundo Barret e Mayson (2007) as práticas mais encontradas nas PME encontram-se relacionadas com o recrutamento e seleção, sendo a compensação e atividades relacionadas com a motivação e a retenção as práticas menos utilizadas por este tipo de empresas.

Semelhante ao que foi referido anteriormente, ir-se-á abordar nesta secção, de uma forma sumária, as práticas de GRH implementadas nas PME, sendo desenvolvidas de uma forma mais cuidada as práticas de recrutamento e seleção (foco desta investigação).

### 2.2.3.1 Formação e Desenvolvimento

É globalmente reconhecida a importância que a formação e o desenvolvimento têm para a melhoria do desempenho de uma organização (Loan-Clarke et al, 1999). Todavia os estudos intimamente relacionados com o modo como a força de trabalho das PME é formada e desenvolvida são bastante reduzidos (Cardon e Stevens, 2004).

Na perspetiva de Atkinson e Storey (1994), Cassell et al., (2002), De Kok (2002) e Chiavenato (2004) a formação desenvolvida nas PME é mais escassa e vista como um luxo inacessível (MacMahon e Murphy, 1999), sendo que os colaboradores das pequenas empresas possuem menos oportunidades de acesso à mesma comparativamente com as grandes empresas e têm menos probabilidades de receber formação contínua (Castany, 2010).

Todavia, é incorreto afirmar que as PME não formam os seus colaboradores (Mayson e Barrett, 2006), pois apesar das suas limitações, estes tipos de empresas optam pela recorrente utilização de uma formação com carácter mais informal e *on-the-job* (Wilkinson, 1999; Kotey e Sheridan, 2001; Kotey e Folker, 2007). Na verdade, Vickerstaff e Parker (1995:60) referem a existência de “(...) pesquisas baseadas em estudos de caso revelaram um elevado grau de atividade de formação não planeada, reativa e informal, sendo pouco provável ser um gestor de pessoas o responsável pela formação”. Hill e Stewart (2000) e Cunha et al. (2012) acrescentam que, para além de informal e reativa, as atividades no âmbito de formação e desenvolvimento nas PME se encontram relacionadas com o alcance dos

objetivos a curto prazo e resolução de problemas pontuais, não estando intimamente cingidas ao negócio e à estratégia organizacional nem ao desenvolvimento das pessoas. As descobertas destes autores corroboram a ideia de Storey e Westhead (1997:64) os quais referiram que “Os investimentos que geram benefícios a longo prazo são, portanto, provavelmente menos atraentes para os proprietários de pequenas empresas, devido à maior incerteza externa enfrentada pelas empresas mais pequenas”.

É geralmente aceite por vários autores que as grandes empresas possuem mais recursos e capacidades de proporcionar formação com um carácter mais formal aos seus colaboradores que as pequenas e médias empresas (Reid et al., 2002). Esta escassa implementação de um tipo de formação mais formal nas PME encontra-se interligada a variadíssimos fatores. Entre eles, ao facto de ser dispendiosa, ou seja, aos custos que dela advêm, nos quais se encontram incluídos não só os custos relacionados com o pagamento da formação, mas também os custos associados com a ausência momentânea do(s) colaborador(es) do seu posto de trabalho, sendo que este último desempenha para muitas PME um fator de grande importância, uma vez que a ausência de um colaborador poderá dificultar a realização das tarefas estipuladas (Kotey e Slade, 2005). Para além disto, devido ao facto de as PME não possuírem capacidade para realizar promoções existe a elevada possibilidade de os colaboradores abandonarem a empresa, levando com eles os conhecimentos adquiridos na formação para outra empresa possivelmente concorrente, não sendo possível recuperar o investimento feito junto daquele colaborador (De Kok, 2002).

A estas razões, acrescem a possibilidade de os proprietários da empresa possuírem atitudes negativas em relação à formação e desenvolvimento (Coetzer, Redmond e Sharafizad, 2012) e o facto de o proprietário da pequena empresa subestimar os benefícios para o negócio ao proporcionar formação à força de trabalho, sendo esta uma visão voltada para a ignorância por parte do proprietário, a qual faz com que ele não dedique tempo nem recursos para a sua implementação (Jennings, Banfield e Beaver, 1996).

Apesar da formação em PME ser de cariz informal, Castany (2010:565) refere que se acredita que “(..) tanto as pequenas como as grandes empresas providenciam formação para aumentar a sua competitividade, as primeiras por se encontrarem vulneráveis a mercados altamente competitivos; as segundas, porque se inserem nestes mercados competitivos, nos quais se incluem os mercados internacionais.” Long, Ajagbe e Kowang (2014) realçam ainda que a implementação de programas de formação se tem tornado cada vez mais vital para o sucesso de qualquer organização, especialmente



das PME, sendo crucial para a sua sobrevivência e competitividade que estas possuam competências e conhecimentos capazes de estimular vantagem competitiva. Na verdade, vários estudos referem que quanto maior for o tamanho da empresa, maior será a sua capacidade para a implementação de formação na empresa (Loan-Clarke et al, 1999).

### 2.2.3.2 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é vista como uma das áreas de gestão de recursos humanos mais cruciais para obter, motivar e reter os colaboradores (Kotey e Sheridan, 2001), sendo esta uma das práticas influenciadas pelo tamanho da organização (Antunes e Nunces, 2018). Todavia, uma vez mais pode ser referida a escassez de estudos direcionados às práticas de recursos humanos, principalmente na área da avaliação de desempenho, a qual pode estar relacionada com a raridade de procedimentos formalizados nas PME (Cardon e Stevens, 2004).

As práticas de avaliação de desempenho nas PME apresentam-se como sendo desenvolvidas através de um processo informal e contínuo devido à proximidade entre os colaboradores e os gestores de topo (Cassel et al., 2002; Barret e Mayson, 2007) sendo, de igual forma, “(...) geralmente mais utilizadas com objetivos de controlo do que de desenvolvimento” (Mayson e Barrett, 2006:450). Devido a esta proximidade torna-se mais fácil para os proprietários corrigirem eventuais lacunas que possam surgir (Kotey e Slade, 2005; Kotey e Sheridan, 2004). Apesar de normalmente serem os proprietários/gerentes das pequenas empresas a realizarem o processo de avaliação de desempenho (Kotey e Slade, 2005), de acordo com MacMahon e Murphy (1999) estes geralmente não possuem as competências necessárias para realizar esta prática de forma eficaz podendo considerar esta prática como demasiado dispendiosa a nível de tempo.

Um estudo levado a cabo por Hudson et al (2001:1109) e desenvolvido no âmbito da avaliação de desempenho nas PME, concluiu que esta prática de gestão de recursos humanos era realizada de uma forma muito peculiar, a qual se desenvolvia, entre outros aspetos, de forma *ad hoc*, sem referência à estratégia organizacional e com falta de compreensão por parte dos colaboradores sobre as novas medidas.

Melo e Machado (2015) referem ainda que são poucas as PME que efetuam uma avaliação de desempenho direcionada aos gestores destas empresas, encontrando-se, quando existente, essencialmente focada nos restantes colaboradores. Os mesmos autores referem ainda que, de modo a que a avaliação de desempenho seja vista, para as PME, como um elemento atrativo esta deve “(...)

ser eficaz na aplicação de recursos e deverá apresentar resultados a curto prazo, com benefícios a longo termo para ajudar a conservar o entusiasmo do desenvolvimento dos colaboradores das empresas” (Melo e Machado, 2015:106).

### 2.2.3.3 Sistemas de Recompensas

Na perspectiva de Carr (1997:1) “(...) o desenho e a implementação de um apropriado sistema de recompensas são fatores de extrema relevância para a gestão de recursos humanos de qualquer organização”. Todavia, as questões relacionadas com a compensação constituem uma das maiores preocupações das PME (Michiels, 2017).

Segundo Wapshott e Mallett (2016), as recompensas monetárias oferecidas pelas PME são bastante reduzidas comparativamente com as das grandes empresas. Apesar disto, as pessoas não se sentem motivadas apenas por dinheiro. Estas possuem outro tipo de necessidades capazes de as motivar, tais como recompensas psicológicas, oportunidades de aprendizagem e reconhecimento (Heneman, Tansky e Camp, 2000). De acordo com Kemelgor e Meek (2008:78), “Para além da remuneração, os benefícios tornaram-se um fator ainda mais crítico para manter bons empregados, especialmente para as empresas mais pequenas”. A este nível, “(...) as recompensas económicas mais baixas podem ser, de alguma forma, negociadas com outras recompensas ou benefícios percebidos que podem ser derivados do trabalho numa PME” (Wapshott e Mallett, 2016:79).

Para que as organizações não percam a motivação dos seus colaboradores, estas procuram inserir nas suas práticas internas um sistema de recompensas, o qual contemple um conjunto de medidas apropriadas aos seus colaboradores. De acordo com Cardon e Stevens (2004:304) a remuneração nas pequenas empresas é diferente das restantes “(...) não só por causa dos recursos escassos, mas também por causa da grande ambiguidade em relação ao futuro das empresas”. Sheehan (2014) corrobora a ideia defendida por Cardon e Stevens (2004), quando esta refere que a capacidade das PME de investir nos seus colaboradores será afetada pelos escassos recursos que esta possui e pela sua dimensão (Hornsby e Kuratko, 1990).

Na perspectiva de Ghobadian e Gallear (1996:88) os sistemas de recompensas nas PME são caracterizados como sendo mais informais que nas grandes empresas o que torna “(...) mais simples estabelecer uma relação clara entre a recompensa e o comportamento”. Cardon e Stevens (2004:307) acrescentam que as práticas de compensação das pequenas empresas são normalmente “(...) descoordenadas e *ad hoc*, o que pode complicar a sua implementação consistente e impacto no

comportamento dos trabalhadores”. As evidências empíricas relativas aos sistemas de compensação sugerem, de acordo com Melo e Machado (2015:108) que “(...) as empresas com alto desempenho estão mais preparadas para usar um sistema de recompensas”.

#### 2.2.3.4 Gestão de Talentos

Uma vez que as PME são um tipo de empresa que enfrenta um conjunto alargado de desafios capazes de influenciar o seu (in)sucesso, a gestão de pessoas é considerada crucial para a sua sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo, tal como referido por Makhmadshoev e Laaser (2020).

A atração e a respetiva retenção de colaboradores capazes de manter e aumentar o sucesso de uma organização e a sua respetiva competitividade perante os seus concorrentes, é um dos principais fatores que demonstram ter grande relevância para qualquer organização. Num tecido empresarial composto essencialmente por PME, do qual Portugal faz parte, a atração e retenção de talentos torna-se uma necessidade emergente. Com o aumento da facilidade de acesso a bens tangíveis por todas as organizações, as pessoas passaram a possuir um papel importante no alcance da vantagem competitiva organizacional. Deste modo, são as pessoas que com todo o seu conhecimento, habilidades e competências são capazes de alcançar vantagem competitiva desejada por muitas empresas (Barney, 1991), especialmente pelas PME. Na verdade, segundo Ceranic e Popovic (2009:72) “(...) o que diferencia cada vez mais as PME são os seus colaboradores, ou seja, a sua relação com os clientes, a forma como resolvem situações problemáticas, a rapidez da sua reação/resposta, a motivação e a capacidade de aprender”.

A compreensão dos pontos de vista dos colaboradores e a análise dos fatores intimamente relacionados com a sua retenção são significativos para o sucesso de uma organização (Long et al., 2014). Apesar do crescente reconhecimento da GRH e do contributo das pessoas para o sucesso organizacional, é possível denotar uma escassez de investigação teórica sobre a Gestão de Talentos nas PME (Krishnan e Scullion, 2017). De facto, a grande maioria dos estudos realizados sobre a Gestão de Talentos tem vindo a prevalecer tendo por base empresas multinacionais (Valverde, Scullion e Ryan, 2013). Dos poucos estudos realizados, quase nenhum analisa os fatores que podem influenciar a rotatividade ou retenção dos colaboradores de uma pequena empresa (Cardon e Stevens, 2004).

Na perspectiva de Kermelgor e Meek (2008), Patel e Conklin (2010) e Belsito e Reutzel (2020), muito devido ao seu tamanho, as PME sofrem de limitações relativamente à sua capacidade para atrair, desenvolver e reter colaboradores. Pajo, Coetzer e Guenole (2010:282) referem que as PME se encontram mais “(...) suscetíveis de serem vistas pelos trabalhadores e candidatos a emprego como empregadores menos desejáveis, adequados, ou apropriados”, sendo difícil para elas reter os seus colaboradores. Isto porque este tipo de empresas possui um reduzido número de oportunidades de progressão e de desenvolvimento de carreira e um nível de constrangimento financeiro o que dificulta a atribuição de salários e benefícios tão ou mais apelativos que os oferecidos pelas grandes organizações (Mohiya, et al, 2020).

### 2.2.3.5 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção são, como referido anteriormente, duas práticas da gestão de recursos humanos que se encontram, de certa forma, interligadas, porém, e como vimos já, com significados e propósitos diferentes. Estas práticas têm uma dualidade em termos de aplicação, ou seja, tanto são caracterizadas como duas componentes essenciais para o desenvolvimento e alcance de objetivos organizacionais, como são dois dos maiores desafios que as organizações, principalmente as PME, podem enfrentar.

A qualidade dos colaboradores de uma organização depende, em grande parte, do recrutamento e seleção que esta tem implementada (Gamage, 2014), sendo assim, duas áreas fundamentais em qualquer empresa, principalmente para uma PME. O processo de recrutamento e seleção pode ter um componente estratégica, isto se os objetivos do recrutamento, a estratégia, os procedimentos e os candidatos forem cuidadosamente considerados (Abraham, Kaliannan, Mohan e Thomas, 2015) As organizações, quer estas sejam pequenas, médias ou grandes, necessitam de adotar um processo de recrutamento eficaz de modo a garantir a existência de pessoas com os conhecimentos e competências relevantes para o alcance de um melhor desempenho organizacional (Butt e Zeb, 2016). Caso o processo de recrutamento e seleção venha a ser percecionado como “falhado”, isto pode tornar-se num problema a nível monetário, o qual as PME não conseguem, muitas vezes, suportar (Gamage, 2014).

No que às PME diz respeito, com o aumento da concorrência e respetiva competitividade em todo o setor empresarial, este tipo de empresas necessita ser cada vez mais cuidadosas na admissão das pessoas certas (Butt e Zeb, 2016). Todavia, Atkinson e Meager (1994:39) salientavam já que, "Quanto menor for uma empresa, mais crítico será o seu envolvimento com o mercado de trabalho externo, e o

recrutamento será provavelmente o seu aspeto mais crítico". Cunningham e Rowley (2007), referem que colaboradores motivados e com alta qualificação são um fator chave para o sucesso das pequenas empresas. No entanto, é de igual forma defendido por vários autores que as pequenas empresas apresentam ter maior dificuldade em atrair o volume de mão-de-obra qualificada de que necessitam, sendo este considerado um obstáculo para o seu sucesso (Atkinson e Storey, 1994; Carrol, Marchington, Earnshaw e Taylor, 1999; Johnson, 2002; Way, 2002).

Para colmatar esta dificuldade de recrutamento, as PME podem ainda recorrer ao *outsourcing*, o qual pode ser definido como a transferência de uma atividade organizacional interna para um parceiro/fornecedor externo (Johnson, Wilding e Robson, 2014). De acordo com Belcourt (2006) das várias funções associadas à GRH, duas das mais suscetíveis de serem subcontratadas englobam a formação e o recrutamento, no qual se podem inserir as empresas de trabalho temporário. Na perspetiva da mesma autora, as pequenas empresas encontram-se mais propensas a utilizar a subcontratação para todas as funções inerentes aos recursos humanos comparativamente às grandes empresas. No âmbito do *outsourcing*, Chang, S., Yen, Ng e Chang, W., (2012) enaltecem que as PME dependem mais do apoio de fornecedores externos de serviços de tecnologias da informação do que as grandes empresas.

Enquanto que as grandes empresas são suscetíveis de possuir um departamento específico para as atividades ligadas à gestão de recursos humanos e um especialista na área que pode prever a necessidade de um recrutamento e delinear todo o processo, as PME carecem normalmente neste aspeto (Barber, Wesson, Roberson e Taylor, 1999). Tal premissa é corroborada por Heneman e Berkley (1999), os quais comprovaram, através do seu estudo, que entre 117 pequenas empresas, apenas 15 tinham um departamento de recursos humanos. Na verdade, de acordo com Leung (2003:304) "A função de RH está normalmente pouco desenvolvida nas pequenas empresas, e os proprietários ou a administração tem, para além das suas outras funções, de recrutar as pessoas, sendo por isso menos provável que empregue programas sofisticados de recrutamento e seleção".

De um modo geral, apesar da ausência de um Departamento de Recursos Humanos na generalidade das PME ser reconhecida por vários autores, esta não implica a inexistência de práticas de gestão de recursos humanos (Williamson, 2000; Cardon e Stevens, 2004). Aliás, a grande maioria das PME possui políticas de recrutamento e seleção, sendo estas uma das áreas de GRH a que mais se recorre neste tipo de empresas. Todavia, tais práticas caracterizam-se por terem uma componente mais informal e menos processual, elevando menos custos para a organização (Marlow e Patton,

1993), comparativamente com as grandes empresas que apresentam um processo de recrutamento e seleção mais formal, burocrático e dispendioso, com o objetivo de acelerar o processo de análise das candidaturas (Cardon e Stevens, 2004; Cassel et al., 2002; Bacon e Hoque, 2005; Barber, et al., 1999). De acordo com Hurrell e Scholarios (2017) o tamanho da organização é um fator que pesa no tipo de recrutamento que é utilizado.

Outro fator relacionado com o processo de recrutamento, encontra-se associado a todo o planeamento do mesmo. Na verdade, Carrol et al., (1999) realçam que a maioria dos estudos levados a cabo por investigadores na área de recrutamento e seleção apontam a existência de um procedimento sistemático, o qual se cinge tendo em conta quatro etapas devidamente delineadas, nas quais se incluem uma avaliação da necessidade de preencher uma eventual vaga; uma análise das funções subjacentes à vaga em aberto; a realização de uma descrição de funções e; uma especificação pessoal, ou seja, são delineados que traços e competências o candidato deve possuir. Todavia, este procedimento não é muito frequente nas PME, em grande parte devido à sua informalidade. Na verdade, Antunes e Nunes (2018) salientam que, apesar da análise de funções ser fundamental no recrutamento, nem sempre é utilizada pelas PME.

Relativamente aos métodos utilizados pelas organizações para atrair candidatos, estes também diferem entre elas. Um estudo levado a cabo por Hornsby e Kuratko (1990) concluiu que os métodos de recrutamento utilizados pelas PME passam pela divulgação de anúncios, pelo apoio de agências de emprego governamentais e privadas, referências por parte dos seus empregados, e candidaturas espontâneas.

Já Jameson (2000), Cassel et al., (2002) e Kotey e Slade (2005), demonstram, através dos seus estudos, que o método para o recrutamento de candidatos mais utilizado nas empresas (PME) estudadas foi o “passa a palavra”, uma vez que este se caracteriza por ser um processo mais célere e que não acarreta custos adicionais para a organização (Carrol et al., 1999). Cardon e Stevens (2004) corroboram esta ideia ao indicarem que o recrutamento efetuado nas pequenas empresas engloba um conjunto de técnicas e fontes que são vistas como baratas, convenientes e capazes de ser controladas por elas. Todavia, o uso destes métodos com um carácter menos burocrático e formal pode, segundo Tanova (2003) e Hurrell e Scholarios (2017:86) conduzir não só à “(...) restrição da oferta de possíveis candidatos qualificados, e/ou à dependência de candidatos inadequados, simplesmente porque são convenientes” como também pode dar a entender que as pequenas empresas poderão estar a excluir outros possíveis candidatos de outros grupos sociais (Carrol et al., 1999).

É importante salientar, no entanto, que o recrutamento online, também conhecido como “*E-recruitment*”, tem vindo a ser um método bastante utilizado não só pelas grandes, mas também pelas pequenas empresas em grande parte devido ao reduzido custo a nível monetário e consumo de tempo a ele associado (Anand e Chitra, 2016).

Já no que concerne ao método de seleção normalmente utilizado pelas PME, este baseia-se, em grande parte, pelo juízo pessoal do diretor (Kotey e Sheridan, 2004), cingindo-se essencialmente à realização de entrevistas de um para um, seguido pelos testes escritos (Behrends, 2007; Chiavenato, 2004; Kotey e Sheridan 2001; Deshpande e Golhar, 1994), sendo atribuído pouco enfoque às qualificações ou experiência profissional do candidato sendo, deste modo, desperdiçados potenciais talentos para a organização (Kotey e Slade, 2005; Carrol et al., 1999). Dundon e Wilkinson (2009) enaltecem ainda que, comparativamente às grandes empresas, as PME são mais improváveis de utilizar os testes de personalidade na fase de seleção.

## 2.3 Vantagem Competitiva Organizacional

O mercado de trabalho encontra-se a evoluir a uma rapidez extrema, o que contribui para a existência de um alargado número de transformações, as quais têm influência e implicações para a GRH. A este nível, Cunha et al., (2012) apontam como principais transformações:

“(…) a crescente diversidade da força de trabalho; as aspirações de cidadania plena por parte de membros de grupos minoritários ou desfavorecidos; a maior mobilidade geográfica e ocupacional; as pressões concorrenciais decorrentes da globalização; a mudança das expectativas de empregados e empregadores relativamente à relação mútua; o papel das tecnologias da informação; a complexidade, a incerteza e a volatilidade das envolventes organizacionais, tanto internas como externas; e a necessidade de reconverter regularmente competências e responsabilidades funcionais” (p.97-98).

Isto significa que, para que as organizações se mantenham competitivas, estas devem não só possuir um elevado nível de flexibilidade e adaptabilidade, mas também se devem encontrar aptas e recetivas à mudança, tanto a nível interno, no que concerne às políticas e relacionamentos interpessoais, como a nível externo, tais como as necessidades dos clientes e as mudanças socioeconómicas. Aliás Ulrich, Brockbank, Yeung e Lake (1995:476) afirma que “As empresas com

uma maior capacidade de mudança serão mais competitivas ao longo do tempo”. Conseqüentemente, terão de criar uma estratégia eficaz que se enquadre e que dê resposta a todos os fatores supramencionados de forma a marcarem posição no mercado em que atuam, aumentando a sua competitividade organizacional.

Na atualidade, a competitividade é um fator que se destaca no tecido empresarial, sendo uma das grandes preocupações de várias organizações. As empresas veem-se obrigadas a competir entre si disputando a preferência de clientes e consumidores. Segundo Lopes (2007) a competitividade é dinâmica e relativa, uma vez que pode ser comparada a outros países e pode resultar da combinação de um conjunto de fatores económicos, sociais, políticos, e até culturais.

Para Liao, Rice e Lu (2015:470) a aquisição de vantagem competitiva sustentável tem sido concetualizada como um “estado desejável, porém difícil de ser alcançado” pelas organizações. Visto que, de acordo com Mukerjee (2016:1) a vantagem competitiva “determina o destino do negócio”, esta tornou-se, para muitas empresas num “dever”, pois constitui uma das formas utilizadas pelas organizações para manterem a sustentabilidade do mesmo e se destacarem perante os seus concorrentes.

Na perspectiva de Azizi, Maleki, Moradi-Moghadam e Cruz-Machado (2016:4) a vantagem competitiva cria “defesas para a empresa contra o seu concorrente e permite de igual forma que as organizações se diferenciem dos concorrentes”, pois nenhuma empresa possui o mesmo conjunto de experiências, bens, competências e cultura organizacional (Brewster et al., 2010). Barney (1991:102) refere que uma empresa possui uma vantagem competitiva sustentável quando “implementa uma estratégia de criação de valor que não está a ser simultaneamente implementada por qualquer atual ou potencial concorrente e quando estas outras empresas não são capazes de duplicar os benefícios da sua estratégia”, sendo necessário que as organizações utilizem os seus recursos em todo o processo de criação de vantagem competitiva (Brewster et al., 2010). Já Schermerhorn (2010:66) define vantagem competitiva como “(...) algo que uma organização faz extremamente bem, uma competência essencial que a distingue claramente dos concorrentes e lhe confere uma vantagem sobre eles no mercado”.

Porter (1985:43) salienta que “a gestão de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através do seu papel na determinação das competências e motivação dos empregados e dos custos de contratação e formação”. Neste seguimento, as mudanças sentidas no



mercado de trabalho levaram as organizações a redefinir o papel dos seus colaboradores, uma vez que estas se aperceberam do papel importantíssimo do capital humano enquanto possível fator diferenciador de uma organização e contributo na obtenção de resultados acima da média. Ceranic e Popovic (2009:72) defendem, assim, que a gestão de recursos humanos, encontrando-se direcionada aos colaboradores de uma organização, se encontra caracterizada como “(...) uma potencial função empresarial que se tornou um elemento-chave da estratégia de todas as PME nos seus esforços para estabelecer e manter a sua vantagem competitiva no mercado”.

Para que as organizações consigam manter vantagem competitiva, estas devem adquirir recursos inimitáveis. O modelo teórico *Resource-Based View* defendido por Barney (1991), esclarece como a qualidade dos recursos de uma organização pode contribuir para que esta alcance uma vantagem competitiva sustentável (Patel e Conklin, 2010). De acordo com Helfat e Peteraf (2003:999) os recursos de uma organização podem ser definidos como “um ativo ou input à produção (tangível ou intangível) que uma organização possui, controla, ou tem acesso numa base semipermanente”. Deste modo, e como referido nesta definição, os bens ou recursos de uma organização, podem variar e ser distinguidos de duas formas, nomeadamente, bens tangíveis e bens intangíveis.

Kaur (2019:25) salienta que “nem todos os recursos detidos pelas organizações são passíveis de garantir vantagem competitiva” e é neste ponto que se destaca a diferença entre os bens tangíveis e intangíveis. Relativamente aos bens tangíveis, estes podem tomar várias formas podendo, segundo Coleman e Kariv (2013:3), ser compostos pelo “capital financeiro e instalações e equipamentos”. É de salientar que tais recursos são, frequentemente, passíveis de ser imitáveis, uma vez que todas as organizações são capazes de os adquirir o que é comprovado quando Barney (1991:114) refere que “(...) Como as máquinas podem ser compradas, qualquer estratégia que explore apenas as próprias máquinas é suscetível de ser imitável e, portanto, não constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentada”.

Por oposição, as organizações possuem, de igual forma, bens intangíveis. De acordo com Moberly (2014:8) “(...) independentemente da dimensão de uma empresa, da natureza do seu negócio, da sua maturidade, ou da sua localização geográfica, todas as organizações produzem, possuem e utilizam bens intangíveis”. Na verdade, Kamasak (2017:252) refere que são vários os autores que sugerem que “(...) os recursos intangíveis (RI) foram considerados como as fontes mais prováveis de sucesso de uma organização, uma vez que não são facilmente adquiridos e replicados”, encontrando-se inseridos, nestes recursos intangíveis, o capital humano. Na perspetiva de Richard (2000:165) o conceito de

capital humano encontra-se associado ao facto de que as pessoas "(...) têm competências, experiências e conhecimentos que proporcionam valor económico às empresas". Segundo Guerrero, Cayrat e Cossette (2021) quanto maior forem as competências, experiências e conhecimentos dos profissionais de RH, maior será o seu contributo para o desempenho organizacional. Hubbard (2004:16) acrescenta que “numa sociedade baseada na informação e no capital intelectual, a capacidade organizacional competitiva virá das pessoas – pessoas que são valorizadas independentemente das suas origens e que têm a oportunidade de ser inovadoras e totalmente produtivas”. Esta ideia é suportada por Ceranic e Popovic (2009:72) os quais defendem que “O capital intelectual, o conhecimento e a competência dos trabalhadores provocam o sucesso ou fracasso das PME num ambiente dinâmico.”

Todavia, Bilhim (2006) refere que para os recursos humanos poderem ser considerados fator de vantagem competitiva, deverão constituir uma mais-valia, ou seja, deverão acrescentar valor à empresa, serem únicos ou raros, difíceis de imitar pelos concorrentes e insubstituíveis. Ao possuírem estas características os recursos humanos constituem um elemento fundamental de vantagem competitiva pois “o valor, a raridade, a imitabilidade e a não-substituibilidade derivam da heterogeneidade, ambiguidade e complexidade destes recursos e das condições sob as quais são utilizados” (Mayson e Barret, 2006:448).

De acordo com Han, Chiang e Chang (2010:2219) o capital humano “tornou-se num trunfo estratégico fundamental para as organizações”, sendo o seu conhecimento, capacidades e competências não só, difíceis de imitar devido à escassez, especialização e conhecimento tácito de cada indivíduo (Coff, 1997) como também cada vez mais valorizados pelas entidades empregadoras enquanto potenciador de vantagem competitiva (Vidal-Salazar et al, 2012).

Como tal, estes podem constituir uma vantagem competitiva sustentável para qualquer organização, incluindo as PME. Na verdade, segundo Sheehan (2014:547) os recursos humanos podem ter um significado ainda maior para pequenas empresas, principalmente porque têm de fazer mais com menos recursos para se manterem competitivas. A mesma autora refere ainda que “(...) é provável que o resultado das decisões de GRH seja diferente em tais empresas em comparação com empresas maiores, visto que cada política e decisão em matéria de recursos humanos é suscetível de ser amplificada” (Sheehan, 2014:547). De acordo com Lengnick-Hall (1992:399-400), “as inovações consideradas difíceis de serem imitadas pela concorrência tornam-se mais propensas para a aquisição de uma vantagem competitiva sustentável”. Isto significa que fatores de competitividade como “o

custo, tecnologia, distribuição, produção e inovação”, (Gomes et al., 2008:69), apesar de terem um peso considerável para a criação de competitividade, deixaram de ser o foco essencial, passando a ser então os colaboradores, a gestão de pessoas e a forma como estas trabalham (Pfeffer, 1995). De facto, esta ideia é corroborada por Ceranic e Popovic (2009) quando estes realçam que, no caso específico das PME, os fatores tangíveis tais como a tecnologia, fatores financeiros, ou o próprio processo de produção começam a ter uma importância diminuta no cerne de uma organização, sendo atribuído um valor adicional aos seus colaboradores, mais propriamente ao seu capital intelectual, competências e conhecimentos por eles adquiridos. Na verdade, e já antes defendido por Storey (1995:5) “É a capacidade humana e o compromisso que, em última análise, distingue as organizações de sucesso das demais”, existindo, deste modo, um maior enfoque nas capacidades e competências dos recursos humanos de cada organização.

Assim, de modo a que a organização possua uma gestão estratégica de recursos humanos que facilite o desenvolvimento organizacional através das pessoas, esta necessita de possuir um processo de recrutamento e seleção focado nos seus objetivos a curto e longo prazo, tendo por base o tipo de pessoas que pretende atrair, selecionar e reter para possuir uma vantagem competitiva face aos concorrentes (Bilhim, 2006).

Deste modo, e a título de exemplo no seu estudo Barney e Wright, (1998:35) apresentaram a *Southwest Airlines* como exemplo de uma organização que obteve vantagem competitiva através dos seus recursos humanos, da sua cultura e do seu processo de seleção de candidatos, pois através destes fatores, eles foram capazes de criar valor para a sua companhia sendo os seus atributos difíceis de imitar, uma vez que, de acordo com a direção da empresa, “o sucesso da organização pode ser atribuído à “personalidade” da organização; uma cultura de diversão e confiança que proporciona aos empregados tanto o desejo como a discrição para fazer o que for preciso para satisfazer as necessidades dos clientes”.

De um modo geral, a gestão de pessoas deverá ser cuidadosa, ponderada e eficiente tendo em consideração todos os fatores que a envolvem, pois é para muitas PME, representativa da sua sobrevivência no mercado de trabalho (Marlow e Patton, 1993). De acordo com Coleman e Kariv (2013:3) as organizações precisam de “aproveitar eficazmente os recursos existentes da empresa, ou seja, mobilizá-los, integrá-los, criá-los ou ajustá-los de forma a serem capazes de maximizar o desempenho e gerar uma vantagem competitiva sustentável”, e consecutivamente alcançar os objetivos da organização. Deste modo é possível confirmar a teoria de Lengnick-Hall (1992:402) que

defende que “embora os recursos humanos possam ser bastante flexíveis, e sejam muitas vezes geradores chave de inovação, devem ser adequadamente geridos, recompensados e fomentados para que os seus benefícios possam ser sustentados”.

De acordo com Kaur (2019) e tendo em mente uma abordagem mais global, as organizações são capazes de alcançar um elevado conjunto de benefícios ao atingirem e obterem uma vantagem competitiva, a saber (Figura 2):

Figura 1 Benefícios da obtenção de vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Kaur (2019)

Guest (1987:512) realça que “uma utilização eficaz dos recursos humanos é passível de contribuir com uma vantagem competitiva para as organizações”, pelo que a integração das pessoas na estratégia empresarial tornou-se num fator crítico de sucesso para as organizações, como tal, segundo Bodenhausen e Curtis (2016:3) “muitas organizações têm vindo a reconhecer a importância do envolvimento dos colaboradores” para o desenvolvimento da mesma.

Para que as organizações consigam atingir os seus objetivos e adquirir vantagem competitiva, estas devem estar atentas ao que as rodeia, não só a nível externo, mas também a nível interno. De acordo com Brewster et al., (2010:31) “(...) embora esta não seja uma tarefa fácil, um conjunto considerável de evidências indica que muitas organizações podem obter vantagem competitiva adotando um estilo de gestão que abranja o envolvimento dos colaboradores nos negócios da sua organização”, sendo que a gestão de pessoas passa pelo envolvimento de todos os membros organizacionais (Sousa et al., 2006; Bilhim, 2006; Rowden, 2002).

Para Wilkinson et al., (2007:1279) os principais objetivos do envolvimento dos colaboradores refletem “uma estratégia de gestão preocupada em aumentar a compreensão e o empenho dos funcionários e em assegurar uma maior contribuição para a organização”. Por tudo isto, o envolvimento dos colaboradores torna-se, cada vez mais, num fator de extrema relevância para a sobrevivência das empresas do século 21.

## 2.4 Heterogeneidade do Mercado de Trabalho

A sociedade está a tornar-se cada vez mais heterogénea e dinâmica, existindo no atual século 21, um aumento significativo de grupos minoritários na força de trabalho (Goldberg e Allen, 2008). De acordo com Hentschel, Dhemia, Wegge e Kearney (2013:34) “Face às alterações demográficas e à crescente globalização, a diversidade não só é inevitável, mas também, em certa medida, desejável, porque alarga o conjunto de recursos potencialmente relevantes para o exercício das tarefas”. Deste modo, a diversidade desempenha um papel de grande relevância não só entre os membros de uma sociedade, como também entre as organizações uma vez que, com a globalização, com a expansão do mercado de trabalho, com a migração e com a internacionalização existe uma maior propensão para a aglomeração de um conjunto elevado de indivíduos com diferentes características. Na verdade, McShane e Von Glinow (2018:11) realçam esta ideia, referindo que “os imigrantes nos Estados Unidos e em muitos outros países têm origens muito mais multiculturais do que há algumas décadas, resultando numa força de trabalho muito mais diversificada na maioria das organizações”. Kraus, Schleich, Troster e Roig-Tierno (2019:640) destacam ainda que tais fatores levaram à existência de “uma força de trabalho mais diversificada na maioria dos países ocidentais.”

Van Knippenberg, De Dreu e Homan (2004:1008) referem que a diversidade se refere “às diferenças entre os indivíduos em qualquer atributo que pode levar à perceção de que outra pessoa é diferente de si mesmo”. Os indivíduos são caracterizados pela sua diversidade. Eles diferem na sua cor

de pele, língua, religião (Alesina e La Ferrara, 2005) e origens étnicas e sociais (Chambel e Curral, 2008). Conforme pode ser observado na Tabela 5, e segundo Loden e Rosener (1991, referidos por Harvey e Allard, 1995:4) a diversidade da força de trabalho pode ser representada e dividida em dimensões primárias, ou seja, aquelas que são intrínsecas ao indivíduo e não podem ser alteradas e, em dimensões secundárias, isto é, características que podem sofrer alterações ao longo do tempo.

*Tabela 5 Dimensões da Diversidade*

<b>Dimensões Primárias</b>	<b>Dimensões Secundárias</b>
Idade	Experiência Profissional
Raça	Rendimento
Etnia	Estado Civil
Género	Experiência Militar
Capacidades Físicas/Qualidades	Crenças Religiosas
Orientação Sexual	Localização Geográfica
	Estatuto Parental
	Educação

*Fonte: Adaptado de Harvey e Allard, (1995)*

A evolução demográfica na comunidade europeia encontra-se a aumentar progressivamente. A título de curiosidade, segundo dados disponibilizados pelo EUROSTAT (2020) a 1 de janeiro de 2019, existiam em Portugal, 10,276,617 indivíduos, dos quais, 590,348 seriam estrangeiros residentes em Portugal, segundo dados expressos no Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo, divulgado pelo SEFSTAT (2020). De acordo com os dados referentes a 2019 e tornados públicos pela SEFSTAT (2020) os indivíduos de nacionalidade Brasileira, Cabo Verdiana e Inglesa são as três nacionalidades com maior percentagem enquanto residentes estrangeiros em Portugal, ocupando o primeiro, segundo e terceiro lugar respetivamente. A Roménia, a Ucrânia, a China, a Itália, a França, a Angola e a Guiné-Bissau ocupam o quarto, quinto, sexto, sétimo, oitavo, nono e décimo lugares respetivamente na escala de migrantes em Portugal.

Tendo por base este panorama nacional a gestão da diversidade pode ser uma mais-valia para as organizações. A gestão da diversidade, segundo Mor Barak, Lizano, Kim, Duan, Rhee, Hsin e Brimhall (2016:308) envolve “políticas e programas específicos para melhorar o recrutamento, inclusão,

promoção e retenção de empregados que são diferentes da maioria da força de trabalho de uma organização”. Todavia, para que exista uma eficaz gestão de diversidade, as organizações necessitam de criar, segundo Shen et al., (2009:236) “uma atmosfera de inclusão e empenho na valorização da diversidade”, que promova a aceitação de todos os colaboradores. Para Mor Barak (2017:386) “(...) o que distingue um local de trabalho inclusivo de uma organização que se limita a implementar iniciativas de diversidade é a abordagem abrangente da diversidade que faz parte de uma estratégia organizacional global”. De acordo com McShane e Von Glinow (2018:13) as práticas inclusivas direcionadas ao local de trabalho e estabelecidas por uma organização “melhoram a qualidade da contratação e promoção, e aumentam a satisfação e lealdade dos trabalhadores”, cultivando de igual forma o respeito e cooperação mútua entre colaboradores.

Segundo Shen et al., (2009:236) “a chave para a gestão da diversidade depende do pensamento estratégico e de políticas centradas nas pessoas”. É aqui que entra o papel dos recursos humanos pois, na perspectiva de Kraus et al., (2019:643) a gestão da diversidade é considerada “(...) parte da gestão de recursos humanos e é aplicada para utilizar de forma sustentável e eficiente a diversidade na força de trabalho de uma organização”, diminuindo o seu impacto negativo. D’Netto et al., (2014:1243) corroboram esta ideia referindo que “(...) a gestão de recursos humanos (GRH) desempenha sem dúvida um papel fulcral na gestão da diversidade, uma vez que a GRH pode não só assegurar a igualdade, mas também valorizar e fazer efetivamente uso da diversidade”, tornando-a num recurso relevante para a organização.

É de salientar que, para além do apoio dos recursos humanos, e segundo Cox e Blake (1991:52), “o apoio da gestão de topo e o compromisso genuíno com a diversidade cultural é crucial”, devendo, de acordo com Shen et al., (2009:245) “refletir-se na visão organizacional, missão e estratégia empresarial, a fim de remover barreiras psicológicas e operacionais à gestão da diversidade”. Deste modo é possível enaltecer, uma vez mais, o papel de extrema relevância que o envolvimento destes elementos possui para o desenvolvimento organizacional.

No que concerne à fase de recrutamento e seleção, ao optar por atrair e selecionar um conjunto de candidatos diversificados e de minorias, a empresa poderá ampliar as suas fontes de informação ao utilizar os conhecimentos destes novos colaboradores para as suas atividades no exterior, contribuindo para uma maior inclinação para a compreensão e aceitação de alguns pontos chave inerentes a cada cultura ou a cada grupo intrínseco às dimensões da diversidade. Lazear (1999:16) afirma que uma empresa conseguirá adquirir benefícios ao possuir colaboradores distintos, porque “(...) as

competências e os conjuntos de conhecimentos podem ser específicos da cultura”. Isto significa que ao atrair e reunir colaboradores distintos, as organizações e o próprio grupo de colaboradores poderão utilizar o seu conhecimento abrangente para adquirir vantagem competitiva para a organização em mercados externos.

### 2.4.1 Discriminação e o Mercado de Trabalho

De acordo com a pluralidade de dimensões e características mencionadas na secção 2.4, é possível referir que estas representam, de certo modo, um problema para muitos indivíduos que pretendem ingressar no mercado de trabalho, principalmente devido às diversas controvérsias que estas podem gerar. Três das quais poderão ser a existência de preconceitos, estereótipos e consecutivamente discriminação na fase de recrutamento e seleção.

Antes de se aprofundar esta temática revela-se de extrema importância efetuar um ponto de situação entre estes três conceitos que são, frequentemente, confundidos. O preconceito pode ser definido, segundo Cox (1991:36) como “atitudes negativas em relação a um membro da organização com base na sua identidade de grupo cultural”. De acordo com Velasquez (2014:53) os estereótipos são “(...) crenças que podemos ter sobre os membros de qualquer grupo, não apenas grupos que são culturais ou etnicamente diferentes dos nossos. Os estereótipos são crenças fixas que temos sobre o que "todos" ou "a maioria" dos membros de vários grupos são”, levando a uma generalização relativamente a um indivíduo, como por exemplo, considerar-se que os homossexuais são afeminados, ou que as pessoas com excesso de peso demoram mais tempo a exercer alguma atividade, comparativamente aos restantes indivíduos. É de salientar que o mesmo autor acrescenta que “os estereótipos podem resultar em decisões pouco éticas relativamente a promoções, contratações, despedimentos, salários, colocação profissional, e outras decisões que dependem de juízos sobre as pessoas”. De acordo com McShane e Von Glinow (2018:76) um dos problemas que os estereótipos podem gerar é que estes estabelecem as “bases para atitudes e comportamentos discriminatórios”. A título de exemplo, Ng e Burke (2005:1196) referem que a existência de estereótipos é uma das principais razões para as mulheres e minorias étnicas serem pouco aceites enquanto figuras de autoridade.

Já no que concerne à discriminação, apesar desta nem sempre ter sido associada a um termo negativo, pode, de acordo com Wright e Conley (2011:1) atualmente ser vista como “um termo pejorativo, visto que envolve, frequentemente, a atribuição de juízos de valor às diferenças existentes entre pessoas, que proporcionam a existência de um tratamento não equitativo”. De um modo geral, a



discriminação acontece quando um indivíduo ou grupo de indivíduos possui características diferentes dos restantes sendo tratado de forma diferente, quer a nível inter-relacional quer a nível profissional, sendo difícil medir as causas que levam à existência deste tipo de tratamento desigual (Pager e Shephard,2008). Bennington e Wein (2000:21) referem que a existência de discriminação no tecido empresarial “pode levar ao desemprego ou a outras formas de subutilização de recursos humanos”, sendo o desemprego associado, segundo Lopes (2007:76-77) “aos fenómenos de exclusão de grupos sociais cada vez mais numerosos, ao aumento das desigualdades, numa palavra, à diminuição da democracia social, económica e política”. Na perspetiva de Oyewunmi (2013:325), “(...) a discriminação continua a ser um desafio persistente no local de trabalho”. Salienta-se ainda que a discriminação, no seu todo, pode ser motivada pelo preconceito, pelos estereótipos ou mesmo pelo racismo (Pager e Shepherd, 2008).

Enquanto indivíduos, a discriminação é uma clara violação aos princípios básicos dos direitos humanos. O artigo 21 da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia declara que “É proibida qualquer discriminação em virtude, do sexo, raça, cor, origem étnica ou social, características genéticas, língua, religião ou crença, opiniões políticas ou outras, pertença a uma minoria nacional, riqueza, nascimento, deficiência, idade ou orientação sexual”. Todavia, as empresas, consciente ou inconscientemente, poderão agir de forma discriminatória perante alguns candidatos que apresentam o seu currículo. Na verdade, Shen et al., (2009:239) afirmam que “apesar de várias décadas de legislação em matéria de igualdade e de compromisso declarado com a igualdade de oportunidades, ainda existe discriminação sistemática no processo de recrutamento e seleção”.

Contudo, é importante salientar que, segundo, Orife e Chaubey (2001:95) “(...) as decisões de trabalho geralmente exigem que os empregadores discriminem entre os empregados com base na capacidade de executar uma tarefa ou diferenças no nível de desempenho”. A ideia destes autores vai ao encontro com o que se encontra estipulado no artigo 25, n.º2 do Código de Trabalho (2009), o qual expressa que não constitui discriminação todo o comportamento baseado em “(...) fator de discriminação que constitua um requisito justificável e determinante para o exercício da atividade profissional, em virtude da natureza da atividade em causa ou do contexto da sua execução, devendo o objetivo ser legítimo e o requisito proporcional”. Isto significa que não constitui discriminação, toda e qualquer ação devidamente justificada e com ligação direta à execução do trabalho em questão, encontrando-se assim consistente com a igualdade de oportunidades de emprego porque o indivíduo que não foi selecionado foi tratado de forma justa.

De acordo com Velasquez (2014:378) a discriminação no local de trabalho consiste “(...) em tomar uma decisão (ou conjunto de decisões) contra colaboradores (ou potenciais empregados) que pertençam a uma determinada classe devido a preconceitos moralmente injustificados para com membros dessa classe, quer esse preconceito seja ou não conscientemente mantido”.

De acordo com o mesmo autor a discriminação no local de trabalho deve envolver três componentes essenciais, nomeadamente ser “(I) uma decisão contra um ou mais empregados (ou potenciais empregados) que não se baseia no mérito individual”; a decisão “(II) derivar única ou parcialmente de preconceitos raciais ou sexuais, estereótipos falsos, ou algum outro, uma atitude moralmente injustificada, consciente ou não, contra os membros da classe a que o funcionário pertence”; e, finalmente a decisão ter “(III) um impacto prejudicial ou negativo sobre os interesses dos empregados contra os quais a decisão é feita, na contratação, compensação, promoção, atribuição de postos de trabalho, ou rescisão de esses empregados” (Velasquez, 2014:377-378).

Existem quatro fatores a serem tidos em consideração no que concerne às formas como a discriminação pode ser demonstrada. Entre elas encontram-se a intencional ou consciente, não intencional ou inconsciente, individual ou isolado e institucional ou sistemático. Segundo Velasquez (2014:378) relativamente à intencional o indivíduo tem comportamentos discriminatórios de forma deliberada, colocando a pessoa numa desvantagem injusta, ao contrário da não intencional que, segundo o autor “não é procurada de forma consciente ou deliberada, mas é o resultado de fatores inconscientes, tais como estereótipos ou processos que têm resultados não intencionais”. No que toca ao tipo de discriminação individual, tal como o nome indica, este é levado a cabo por um indivíduo ou vários indivíduos por conta própria, enquanto que a institucional consiste na discriminação através “de atos que são os resultados frequentes das ações de todos ou muitos membros de uma instituição e dos processos e políticas regulares da instituição”.

A discriminação pode ainda tomar duas formas no que concerne ao modo como os atos discriminatórios são aplicados, sendo eles a forma direta e/ou indireta. Para os efeitos da Lei n°7/2009, mais precisamente do artigo 23° n° 1-a) e b) do Código do Trabalho (2019) a discriminação direta ocorre “(...) sempre que, em razão de um fator de discriminação, uma pessoa seja sujeita a tratamento menos favorável do que aquele que é, tenha sido ou venha a ser dado a outra pessoa em situação comparável”. Já a discriminação indireta ocorre sempre que uma “(...) disposição, critério ou prática aparentemente neutro seja suscetível de colocar uma pessoa, por motivo de um fator de discriminação, numa posição de desvantagem comparativamente com outras, a não ser que essa

disposição, critério ou prática seja objetivamente justificado por um fim legítimo e que os meios para o alcançar sejam adequados e necessários”.

De acordo com Krinitcyna e Menshikova (2015) o processo de seleção é um dos momentos no qual a discriminação se pode manifestar de uma forma mais acentuada. Segundo Duncan (1971:52) existem dois erros cruciais que podem ser cometidos no processo de seleção, um positivo e outro negativo. “O positivo é selecionar a pessoa errada para a posição errada, já o negativo é excluir um bom candidato para a uma posição, pelos motivos errados.” Aquando do recrutamento e seleção, os empregadores podem estar sujeitos a enviesamentos relacionados com as características dos candidatos (Antonellis e Berry, 2017). Todavia, Baert (2018) enaltece que a in(existência) de discriminação exercida na fase de recrutamento e seleção é muito difícil de ser medida.

Tendo em consideração que o mercado de trabalho se encontra em constante mudança e cada vez mais diversificado em muitos aspetos, é crucial que os processos de recrutamento sejam imparciais e livres de preconceitos (Hennekam, Peterson, Tahssain-Gay e Dumazert, 2019), todavia, isto nem sempre acontece, levando assim à discriminação no processo de recrutamento e seleção.

Este tipo de discriminação acontece, segundo Stone e Wright (2013) quando existe uma probabilidade reduzida de ser oferecida uma vaga de emprego ou mesmo a realização de entrevistas de emprego aos candidatos pertencentes a grupos estereotipados, sendo estes discriminados por fatores que em nada se relacionam com o posto de trabalho. Tal discriminação pode ocorrer ao nível social, nos quais se incluem a idade e o género, e ao nível psicológico nos quais se podem incluir a deficiência e a orientação sexual (Krinitcyna e Menshikova, 2015). Esta premissa pode ser confirmada por Hangartner, Kopp e Siegenthaler (2021), quando estes referem que os salários e o próprio desemprego são afetados pelas características imutáveis das pessoas, nas quais se englobam o seu sexo, a sua etnia e a sua raça.

A idade, por exemplo, é um dos mais abordados na literatura. Esta é visível na medida em que os recrutadores podem optar por não contratar um indivíduo por este ser muito novo ou, pelo contrário, com uma idade avançada para desempenhar a função em aberto. Através de um estudo levado a cabo por Ahmed, Andersson e Hammarstedt (2012), o qual consistiu no envio de candidaturas fictícias para ofertas de emprego direcionadas a assistentes de vendas e trabalhadores em restaurantes foi possível comprovar que a idade constitui um fator importante e discriminatório no que à empregabilidade de uma pessoa na Suécia diz respeito, sendo preferidos candidatos mais novos comparativamente aos

mais velhos. Segundo Nivorozhkin, A, e Nivorozhkin, E. (2020:748) “quando os trabalhadores mais velhos estão desempregados, as suas hipóteses de reinserção tendem a ser menores do que as dos jovens à procura de emprego”, sendo um dos motivos para tal a discriminação baseada na idade.

De acordo com Krinitcyna e Menshikova (2015:13) “a discriminação com base no género refere-se à prática de conceder ou negar direitos ou privilégios a uma pessoa com base no seu género”. Este tipo de discriminação encontra-se muito direcionado à mulher, sobretudo porque a ideia de que existem funções mais direcionadas para o sexo masculino e menos para o sexo feminino, ainda se observa atualmente, o que condiciona a contratação de mulheres para certos cargos. Shen et al., (2009:236) referem que “um grande número de organizações se encontram reticentes em contratar e promover mulheres e minorias étnicas, especialmente para cargos superiores”. Na perspetiva de Krinitcyna e Menshikova (2015) a discriminação centralizada nas mulheres está associada ao preconceito demonstrado pelos empregadores quando estes assumem, desde logo, que a mulher é, comparativamente ao homem, o pior trabalhador, sem que a sua justificação se prenda em razões inerentes ao fator “função”, mas sim nas suas características pessoais. Um estudo levado a cabo por Hangartner et al., (2021:572), o qual tinha como intuito perceber a existência de discriminação no processo de recrutamento e seleção do serviço público suíço, constatou que “(...) as mulheres sofrem um desfalque de 7% em profissões que são dominadas por homens, e o padrão oposto emerge para os homens em profissões que são dominadas por mulheres”.

Comparativamente com a maioria da população, as minorias étnicas possuem menos oportunidades de encontrar emprego (Lancee, 2021). De acordo com Pager e Shepherd (2008) a discriminação racial pode ser definida como um tratamento desigual de pessoas tendo por base a sua raça e/ou a sua etnia. Na perspetiva de Blommaert, Coenders e Van Tubergen (2014:732), “As minorias étnicas detêm, em média, posições menos favoráveis nos mercados de trabalho europeus do que os nativos.”, sendo a discriminação étnica um dos principais fatores para o tratamento desigual dos candidatos pertencentes a este grupo. Na verdade, Page e Shepherd (2008:197) referem mesmo que “Os membros pertencentes a grupos raciais minoritários podem estar sistematicamente em desvantagem não só pelos atos intencionais de determinados indivíduos, mas porque o sistema de oportunidades prevalecente e as restrições favorecem o sucesso de um grupo sobre outro”, todavia, este tipo de discriminação é difícil de ser observado (Lancee, 2021). Pager e Quillian (2005) realizaram um estudo o qual teve por base perceber a preferência dos empregadores relativamente ao tipo de pessoa que iriam contratar. Para tal, foram enviadas falsas candidaturas para anúncios de emprego

verdadeiros, para diversas áreas, tendo os candidatos as mesmas competências, diferenciando-se unicamente na cor da sua pele e a existência ou não de registo criminal. Através do estudo foi possível comprovar que os candidatos de raça escura tiveram menos chamadas para entrevista que os seus colegas de raça branca. De uma forma mais específica, os candidatos de raça branca com e sem registo criminal tiveram uma percentagem de chamadas para entrevista de 17% e 34% respetivamente. Comparativamente aos seus colegas de raça negra, os quais, tendo em consideração os mesmos fatores acima mencionados, tiveram uma percentagem de chamadas de 5% e 14%.

Os portadores de deficiência são vistos como menos capacitados para efetuar eficazmente as funções que exijam, por exemplo, mais esforço físico. De acordo com Bonaccio, Connelly, Gellatly, Jetha e Ginis (2019), encontrar e manter o trabalho aparenta ser um constante desafio para as pessoas portadoras de deficiência, principalmente devido ao facto de os empregadores terem uma perspetiva algo negativa relativamente às competências destes indivíduos. Através do estudo levado a cabo por Mizunoya e Mitra (2013), os quais se propuseram a examinar as diferenças nas taxas de empregabilidade entre pessoas com e sem deficiência em 15 países, os quais desenvolvidos, foi possível concluir que as taxas de desemprego são superiores para pessoas com deficiência em comparação com aquelas que não possuem qualquer tipo de deficiência em nove dos 15 países em estudo. Importa também salientar que foi, de igual forma, concluído pelos autores a existência de maiores oscilações nas taxas de empregabilidade associadas ao sexo masculino comparativamente ao sexo feminino.

A orientação sexual é outro fator discriminatório aquando do processo de seleção de candidatos, na medida em que apesar de não ser tão visível atualmente, algumas empresas ainda consideram a orientação sexual como sendo um inconveniente, não contratando pessoas sexualmente assumidas. De acordo com Drydakis (2009:366) “O possível tratamento discriminatório devido à orientação sexual depende da capacidade dos empregadores para distinguir os homossexuais dos heterossexuais” pois, normalmente, não existem, aspetos visíveis ou escritos que deem a conhecer esta característica dos candidatos. De modo a perceber se os candidatos homossexuais teriam alguma desvantagem em termos de acesso ao mercado de trabalho, Drydakis (2009) realizou um estudo na Grécia, no qual enviou candidaturas fictícias de membros homossexuais e heterossexuais, ambos do género masculino, para recrutadores, que possuíam vagas em aberto para cargos de escritório, cargos industriais, serviços de restaurante e café, e vendas em lojas, sendo expresso nas candidaturas dos candidatos homossexuais que estes eram membros voluntários da Comunidade Homossexual

Ateniense. Com este estudo foi possível comprovar que os candidatos pertencentes à comunidade LGBTQ foram discriminados devido à sua orientação sexual, pois apesar de possuírem as mesmas aptidões que os candidatos heterossexuais, receberam menos chamadas para realizar entrevistas.

De igual forma, através de um estudo levado a cabo por Ahmed, Andersson e Hammarstedt (2013) na Suécia, o qual consistiu no envio de candidaturas fictícias, de membros pertencentes à comunidade LGBTQ, a empresas que anunciavam uma vaga em aberto durante um período de cinco meses em 2010, foi possível comprovar que os membros da comunidade LGBTQ tiveram menos chamadas para entrevistas comparativamente aos seus oponentes heterossexuais, principalmente nas funções “dominadas” pelo sexo masculino e feminino respetivamente. Destaca-se que neste estudo, como forma de os recrutadores terem conhecimento sobre a orientação sexual dos candidatos, foi incluído no CV dos mesmos, o género do cônjuge do candidato e a informação relativa ao trabalho numa organização gay-lésbica.

A aparência da pessoa, na qual se podem incluir as tatuagens e/ou piercings e o peso, constitui outro fator de discriminação. Dillingh, Kooreman e Potters (2019:191) referem que as características pessoais de uma pessoa, a forma como esta se veste e se cuida podem influenciar a decisão de um empregador no que toca à decisão de contratar, despedir e/ou promover um colaborador “(...) possivelmente através de preferências diretas ou através de uma relação (assumida) com a produtividade”. De acordo com Ellis, (2014), “As tatuagens, ou outras modificações corporais, são escolhas auto-infligidas”, quer isto dizer que cabe a cada indivíduo decidir se pretende ou não ter estes atributos no seu corpo. Todavia, a existência de tatuagens e/ou piercing no corpo de um indivíduo pode originar entraves para a sua seleção ao nível organizacional. Um estudo levado a cabo por Timming, Nickson, Re e Perret (2015), permitiu concluir que os candidatos com tatuagens e/ou piercing possuem uma menor taxa de empregabilidade comparativamente aos restantes candidatos, sendo isto mais visível, principalmente no setor dos serviços, onde o contacto com o cliente é constante.

Relativamente ao aspeto físico, Flint e Snook (2014:2), enaltecem que “Os indivíduos obesos são discriminados não só no local de trabalho, mas também no processo de candidatura a um cargo de trabalho”, sendo menos provável serem recrutados. De acordo com Smith, Martinez e Sabat (2015:3) aos indivíduos obesos encontra-se associado o estereótipo de que estes são “(...) mais preguiçosos, menos conscienciosos, mais descuidados, menos saudáveis, menos suscetíveis de se darem bem com outros, mais propensos a estar ausentes, menos competentes e com menor autodisciplina”. Um

estudo levado a cabo por Bartels e Nordstrom (2013) revelou que para funções que requeressem visibilidade e exigências físicas as mulheres com excesso de peso sofriam uma maior percentagem de discriminação comparativamente aos homens.

De acordo com Gomez-Gonzalez, Nessler e Dietl (2021) apesar da grande heterogeneidade e multiculturalidade presente no mundo atual, os imigrantes e as minorias étnicas continuam a ser confrontadas com alguns níveis de discriminação inerentes a oportunidades de trabalho. Com o estudo realizado por Hangartner et al., (2021), foi ainda possível constatar que, para além do desfalque existente nas profissões “ditas” mais vocacionadas para um ou outro género, os recrutadores contactam com mais regularidade os cidadãos do grupo maioritário comparativamente aos grupos imigrantes e pertencentes a minorias étnicas, tendo estas últimas taxas de contacto por parte dos recrutadores de 4-19% mais baixas comparativamente aos restantes indivíduos. Segundo Velasquez (2014:396) “As empresas que recorrem exclusivamente às referências boca-a-boca dos atuais trabalhadores para recrutar novos colaboradores tendem a recrutar apenas dos grupos raciais e sexuais que já estão representados na sua força de trabalho”.

Apesar de em número reduzido, tem-se vindo a verificar a existência de estudos (Hangartner et al., 2021), que comprovam a dificuldade que os indivíduos exibem em entrar no mercado de trabalho devido, por exemplo, à falta de experiência profissional, uma vez que a maioria das empresas atribui prioridade a candidatos que já possuem experiência prévia. Atualmente existe um número alargado de pessoas que não possuem experiência profissional aquando da sua possível inserção no mercado de trabalho. Segundo Barling e Kelloway (1999, referidos por Snape e Redman, 2003:79) “as pessoas sem experiência e competências necessárias enfrentam dificuldades em conseguir emprego.” O estudo realizado pela High Fliers Research, referido por Helyer e Lee (2014) veio comprovar esta teoria, revelando que mais de metade dos recrutadores de pós-graduação priorizam, no seu processo de seleção, os indivíduos que possuem experiência profissional, devido ao conjunto de experiências e competências que as pessoas já possuem, eliminando de certa forma, os restantes. Deste modo, os indivíduos que possuam pouca experiência profissional ou que não possuam qualquer tipo de experiência, necessitam de duplicar os seus esforços caso queiram ser contratados. Isto significa que precisam de arranjar formas de se destacar e de se diferenciar dos seus concorrentes, de modo a adquirirem visibilidade perante os recrutadores.

Esta ideia pode ainda ser reforçada através do estudo realizado por Farber, Herbst, Silverman e Von Wachter (2018), o qual comprova que os candidatos que são ligeiramente mais novos têm uma taxa de

convocatória para entrevistas de emprego menor em comparação com os candidatos mais velhos, sendo o fator principal para esta premissa a existência ou não de experiência profissional.

De um modo geral, a operacionalização de objetivos, práticas e políticas estratégicas por parte das organizações é um fator que influencia em muito o modo como estas realizam a sua seleção. Enquanto que algumas empresas pretendem recrutar candidatos com níveis de experiência profissional elevados, acreditando que estes poderão contribuir para o sucesso da organização, outras pretendem recrutar candidatos com níveis de experiência mais reduzidos, focando-se essencialmente nos atributos que o indivíduo possui para além dos que são adquiridos através da experiência profissional. Exemplo disto é a *Southwest Airlines*, que atribui um maior destaque aos candidatos que possuem pouca experiência aérea pois, “acreditam que quanto menor for a exposição ao “típico” negócio maior será a probabilidade de abraçar as abordagens inovadoras e criativas que apoiam a cultura única do Sudoeste” (O'Reilly e Pfeffer, 1995, referidos por Casper, Wayne e Manegold, 2013:311).

Assim sendo, a empregabilidade não pode ser vista como estagnada. Isto significa que os recrutadores devem ter em atenção que o mercado de trabalho se encontra em constante desenvolvimento e em constante transformação, exigindo deles uma maior resiliência e abertura a novos procedimentos e a novas formas de lidar com a diversidade, a qual se encontra cada vez mais enraizada no mercado de trabalho. Esta abertura deve ser abrangida tanto ao nível das características intrínsecas ao indivíduo nomeadamente a idade, género e etnia, como ao nível das características por ele controladas, como experiência profissional, religião, estado civil, entre outras.

Deste modo, as empresas e os respetivos recrutadores devem implementar medidas que proporcionem igualdade no acesso ao mercado de trabalho, tais como a todos os benefícios e/ou consequências que daí possam advir (Anderson, Membere, Sbat e King, 2015). Na verdade, os empregadores devem basear as suas decisões na produtividade e capacidade dos indivíduos e não nos seus atributos físicos e morais que os distinguem dos restantes, principalmente no que se relaciona com o processo de recrutamento e seleção. Deste modo, as pessoas devem ser tratadas de forma semelhante, sem serem prejudicadas por preconceitos ou atitudes discriminatórias.

## 2.4.2 Igualdade de Oportunidades de Empregabilidade

A igualdade de oportunidades é uma temática que revela ser de extrema importância principalmente para as organizações e respetivos candidatos. De um ponto de vista mais abrangente, apesar da administração de uma empresa, enquanto fundador e/ou gestor principal da mesma, ter um



peso considerável no funcionamento da organização e dos valores a ela subjacentes, esta não é a única que tem alguma influência nos princípios éticos organizacionais. Para além dela, também os responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos contribuem para a existência de um ambiente ético e livre de injustiças no local de trabalho. Na verdade, as empresas que tratam de forma justa e ética os seus colaboradores e a comunidade em geral são propícios de atrair os melhores candidatos e de possuir vantagem competitiva, uma vez que são capazes de reter estes mesmos candidatos (Sims, R. e Sims, S., 1994; Brewster et al., 2010), tratando-os de forma imparcial e de acordo com a razão. Segundo Armstrong e Taylor (2014:101) os profissionais de RH são responsáveis por “promover os valores fundamentais na organização sobre a forma como as pessoas devem ser geridas e tratadas”, valores esses que se devem encontrar intrinsecamente relacionados com a igualdade de acesso a oportunidades de trabalho. No que aos profissionais de RH diz respeito, Butt e Zeb (2016) referem ainda que a sua existência numa organização pode influenciar o processo de recrutamento de pessoas de diversas origens, tornando todo o processo menos discriminatório.

Orife e Chaubey (2001:95) referem que uma forma de encarar a igualdade de oportunidades de trabalho é através da “(...) ausência de discriminação não equitativa no emprego”. Para Lovat, Nilan, Hosseini, Samarayi, Mansfield e Alexander (2013:438) a igualdade de oportunidade no emprego “(...) implica a noção de equidade. Equidade significa justiça, dando a cada pessoa o que lhe é devido de acordo com o princípio da justiça natural”, independentemente da sua idade, sexo, etnia, raça, deficiência, religião, nacionalidade ou estado civil. Stoilkivska, Llieva e Gjakovski, (2015:283) salientam que a igualdade de oportunidades se refere à “igualdade de acesso a cargos, promoções, e outras oportunidades em empresas, associações e organizações sem fins lucrativos”. Neste seguimento, depreende-se que os colaboradores de uma organização têm o direito a um tratamento justo e equitativo no que concerne a todas as questões relacionadas com o trabalho, incluindo o acesso ao mesmo (Orife e Chaubey, 2001; Stoilkivska et al., 2015).

De acordo com Dwertmann, Nishii e Van Knippenberg (2006) uma vez que a discriminação no âmbito organizacional continua a ser uma questão bastante presente na atualidade é necessário que se criem cada vez mais esforços para promover uma maior equidade e reduzir a discriminação.

Na perspetiva de Orife e Chaubey (2001:95) “(...) muitas sociedades instituíram regulamentos ou leis para reforçar a igualdade de oportunidades de emprego entre os seus cidadãos”, sendo este o caso de Portugal e da maioria dos países da União Europeia (UE). Na verdade, segundo Stoilkivska et al., (2015:283) o conceito de igualdade de oportunidades de emprego baseia-se em “(...) leis e

regulamentos que existem num país e que garantem que ninguém é discriminado por qualquer razão no processo de procura de emprego”. Portugal encontra-se abrangido pela Lei nº7/2009, mais precisamente, pelo artigo 24, nº1 do Código do Trabalho (2019), o qual sustenta o direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho e a todas as condicionantes adjacentes. Tal artigo tem como principal intuito, eliminar a ocorrência de tratamento injusto e proporcionar igualdade de acesso a oportunidades de trabalho para todos os cidadãos.

Orife e Chaubey (2001:95) referem, todavia, que “quanto mais diversificada for a sociedade, maior será o potencial para oportunidades de trabalho desiguais”, isto significa que a existência cada vez mais notória de diferenças inerentes a cada indivíduo torna-se num fator que contribui para a criação de um tratamento díspar no que se relaciona à igualdade no acesso a oportunidades de trabalho. Neste seguimento, é notório que tanto as dimensões primárias como as secundárias, apresentadas no capítulo 2.4, são alvo para que existam desigualdades no tratamento dos indivíduos. Lovat et al., (2013:435) referem que, “(...) migrantes de países com os diferentes antecedentes linguísticos, culturais e religiosos estão em desvantagem no mercado de trabalho”, daí ser necessário que as organizações implementem medidas contra a desigualdade de acesso a estas oportunidades e que tenham conhecimento da legislação do seu país.

Segundo Robery (2017:576) “A União Europeia (UE) tem promovido a igualdade entre os sexos como um direito social fundamental a ser sustentado pela lei e como um desenvolvimento positivo e mesmo essencial para o progresso económico”. Todavia, de acordo com Carvalho, Costa, Lykke e Torres (2014:406) “(...) apesar do reconhecimento da igualdade entre homens e as mulheres perante a lei, pelo menos nos países desenvolvidos, subsistem várias questões de desigualdade de género, tanto na esfera pública como na esfera privada”. Segundo os mesmos autores, uma das áreas em que as desigualdades de género se encontram mais presentes corresponde à empregabilidade.

Apesar de, como pôde ser observado no subcapítulo anterior (2.4.1), as empresas poderem ser seletivas no processo de recrutamento e seleção de candidatos, tendo por base critérios intrinsecamente relacionados com o trabalho em si e fundamentados pela legislação, torna-se crucial que estas possuam objetivos, políticas e regras que promovam a igualdade de acesso a oportunidades de trabalho, abolindo qualquer tipo de discriminação, principalmente no processo de recrutamento e seleção, tendo em conta a atual demografia e constituição da força de trabalho. De acordo com Brewster et al., (2010:185) para que um processo de seleção seja bem-sucedido é necessário que a organização “(...) assegure a existência de um conjunto de candidatos adequados que foram todos

tratados de forma justa no que diz respeito ao seu direito à igualdade de oportunidades de emprego”, sendo que os motivos impulsionadores da exclusão de candidatos menos adequados à função devem ser baseados “em critérios relacionados com o trabalho para que seja considerada justa”.

Tais regras poderão, até certo ponto, ressaltar a entidade empregadora, principalmente as PME, em termos de processos judiciais que possam vir a ser implementados por candidatos que sintam algum tipo de discriminação. Segundo Heneman e Tansky (2002:59 citados por Rudin, Wingham e Weaver, 2004:95) no caso das pequenas empresas, "as taxas legais e a perda do processo judicial podem mesmo levar à falência da empresa".

Para Stoilkivska et al., (2015:283) a gestão de recursos humanos tem de garantir que “(...) todos os funcionários são tratados de forma igual e justa, enquanto que as decisões relativamente ao recrutamento, seleção, promoção e formação devem ser feitas de forma objetiva e sem sinais de discriminação”. Deste modo, as organizações, com particular destaque para o DRH devem assegurar a igualdade de oportunidades no recrutamento e seleção (acesso ao trabalho), de todos os colaboradores sendo que, para tal e de forma a que as minorias não sejam prejudicadas, é essencial inclui-las nos processos inerentes às atividades supramencionadas (Shen et al., 2009; Brewster et al., 2010).

## 3 Metodologia

---

O capítulo da metodologia destina-se à enumeração e apresentação de um conjunto de informações capazes de enaltecer e esclarecer o leitor acerca dos procedimentos utilizados numa investigação empírica (Coutinho, 2011). Desta forma, no presente capítulo ir-se-á realizar uma breve, porém, concisa descrição e apresentação do tema em estudo, das questões de partida e respetivos objetivos, da metodologia e do método utilizado em redor da investigação. Ir-se-á ainda proceder à caracterização da amostra representativa da investigação, das técnicas de recolha de dados que foram utilizadas pelo mestrando para a realização deste estudo, e ainda será explicado qual o procedimento utilizado para a análise dos dados obtidos, sendo toda a informação acima referida exposta com a sua devida justificação.

### 3.1 Posicionamento Metodológico

Qualquer investigação deverá ter por base um estudo documental, isto é, deverá existir uma parte considerável de pesquisa bibliográfica de modo a obter um conhecimento mais aprofundado da temática estudada de forma a credibilizar a investigação. Aliás, na perspetiva de Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy e Georges (2005:15) “não existe investigação sem documentação”. Apesar de ser, em qualquer investigação, necessário existir esta base documental, torna-se ainda essencial existir uma metodologia adequada que se relacione intrinsecamente com o tema selecionado e que, posteriormente, seja favorável para uma fácil e proativa recolha de dados.

Escolher a metodologia a utilizar numa investigação é um processo de extrema importância devendo o investigador ser cauteloso e exato na sua seleção. Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy e Georges (1997:50) referem que “qualquer metodologia deve ser escolhida em função dos objetivos da investigação, em função dos resultados esperados e do tipo de análise que desejamos efetuar”, para tal deverá existir um planeamento rigoroso de modo a que se consiga obter resultados plausíveis.

De acordo com Carvalho (2009:154) a metodologia “Implica o desenho da investigação, com indicação do método de abordagem e as técnicas utilizadas”. Tendo por base esta ideia e os objetivos específicos do estudo, torna-se imprescindível realizar um posicionamento metodológico para que exista uma melhor compreensão de quais foram as decisões e os respetivos passos levados a cabo aquando do desenvolvimento do estudo. Posto isto, este estudo insere-se num paradigma

fenomenológico, socorrendo-se, de igual forma, de uma pesquisa exploratória, qualitativa, indutiva e básica.

Na perspectiva de Mackenzie e Knipe (2006) a escolha de um paradigma é um dos primeiros passos a ser realizado aquando da elaboração de uma investigação científica, na medida em que é através deste que se determina a intenção, motivação e as expectativas inerentes à investigação, servindo, ao mesmo tempo, de suporte para escolhas posteriores relativas à metodologia, métodos e delineamento de toda a investigação. Tendo por base esta premissa, o paradigma selecionado para a concretização desta investigação encontra-se associado ao paradigma fenomenológico, também designado como interpretativo.

Sendo o presente estudo baseado num tema pouco estudado e bastante sensível, principalmente no que toca à discriminação no processo de recrutamento e seleção levado a cabo por uma entidade empresarial e tendo em conta os objetivos definidos para a concretização deste estudo, este paradigma foi, no nosso entender, aquele que melhor se adequa à investigação.

Esta investigação empírica teve por base uma pesquisa exploratória, uma vez que segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2016:175) se considera uma pesquisa “útil quando o investigador pretende clarificar a sua compreensão sobre uma determinada questão, problema ou fenómeno”, ou seja, é utilizada quando é objetivo do estudo obter e alargar o conhecimento acerca de um determinado tema ou área, sendo exatamente este o intuito desta investigação devido à escassez de informação acerca da temática em estudo.

A seleção por uma pesquisa qualitativa ou quantitativa terá que ser baseada nos resultados que se pretende obter e nos objetivos estabelecidos para o seu alcance, pois segundo Dawson (2009:16) "Nenhuma delas é melhor que a outra, são apenas diferentes e ambas têm os seus pontos fortes e fracos". Tendo por base a perspectiva de Creswell (2014:4) a investigação qualitativa pode ser considerada como “(...) uma abordagem para explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. Posto isto, e considerando o tema e os objetivos desta investigação, procedeu-se a uma pesquisa de natureza qualitativa ou interpretativa a qual produz “(...) resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (Strauss e Corbin, 2008:23) perante os membros das organizações estudadas. Na perspectiva de Creswell (1998:15) neste tipo de pesquisa “(...) o investigador constrói um quadro complexo e holístico, analisa as palavras, reporta as opiniões detalhadas dos informadores, e conduz o

estudo num ambiente natural”, ou seja, o investigador é o instrumento-chave da pesquisa (Vilelas, 2017) o qual realiza interpretações e dá significado aos dados obtidos com a finalidade de possuir uma compreensão alargada dos fenómenos estudados.

Por sua vez, esta investigação teve por base uma pesquisa básica e indutiva. Básica visto que, segundo Merriam e Tisdell (2016:3) este tipo de pesquisa “(...) é motivada pelo interesse intelectual num fenómeno e tem como objetivo a extensão do conhecimento”, ou seja, pretende-se obter mais informações relativamente ao tema em estudo. Já a opção pela pesquisa indutiva baseou-se no facto de que neste tipo de pesquisa “(...) os investigadores recolhem dados para construir conceitos, hipóteses, ou teorias em vez de testar hipóteses dedutivamente, como na investigação positivista” (Merriam e Tisdell, 2016:17), sendo induzidas inferências gerais de elementos particulares (Teddlie e Tashakkori, 2009; Bryman e Bell, 2011).

## 3.2 Técnica de Amostragem

Segundo Creswell (1998:110) um passo importante no processo de recolha de dados é a procura de pessoas ou lugares para estudar, devendo os respetivos participantes ser selecionados tendo em conta os objetivos da investigação (Carmo e Ferreira, 2008). Dada a natureza qualitativa deste estudo, inicialmente era nosso objetivo realizar dois estudos de caso de duas PME Líder 2019 Portuguesas com Departamento de Recursos Humanos.

A razão pela escolha de PME com o estatuto de PME Líder prendeu-se pelo facto de se querer perceber qual o papel dos colaboradores de cada empresa, incluindo os do Departamento de Recursos Humanos e respetivas práticas, no alcance dos requisitos necessários para se adquirir este estatuto. Já a escolha de empresas com Departamento de Recursos Humanos prendeu-se pelo facto de se querer perceber se a existência deste departamento confere, ou não às empresas um conjunto de práticas mais formalizadas e estruturadas na empresa, analisando ao mesmo tempo o nível estratégico deste departamento para as PME. A estas premissas acrescenta-se o facto de se querer, de igual forma, perceber se a GRH destas empresas se assemelha às restantes organizações ou se existiriam mudanças quer a nível de procedimentos, quer a nível estratégico.

Relativamente ao público-alvo desta investigação, esta recairia sobre o Administrador/Diretor da empresa, a pessoa responsável pelo Departamento de Recursos Humanos e um conjunto de colaboradores dos restantes departamentos, os quais seriam indicados por cada organização caso não

nos fosse permitido seleccionar uma amostra adequada de colaboradores para a aplicação de um possível inquérito. Os colaboradores alvo das PME seriam pessoas representativas das diversas áreas da organização, ou seja, tanto ao nível operacional, no caso de empresas da indústria, sendo estas conjugadas com membros de gestão.

A escolha deste público-alvo prendia-se com o facto de se pretender obter um elevado número de perspectivas inovadoras e diferenciadas inerentes ao tema em estudo, mas acima de tudo comprovar a veracidade das informações disponibilizadas pelos entrevistados e perceber se existiria um alinhamento de ideias entre todos os membros, ou o oposto, principalmente no que concerne à temática da discriminação no processo de recrutamento e seleção, o qual continua a ser um tema muito sensível.

Todavia, é importante salientar que o recurso ao estudo de caso se tornou inviável uma vez que, devido à pandemia Covid19 e a todos os inconvenientes que dela provêm (nomeadamente a perda de tempo em horário laboral, o qual se encontrava condicionado para muitos colaboradores, e a ausência dos recursos humanos do posto de trabalho), nenhuma empresa se mostrou disponível para realizar entrevistas a todos os membros acima mencionados. Contudo, apesar de se ter obtido respostas negativas por parte das empresas contactadas, optou-se por entrar em contacto com alguns colaboradores diretamente através do *LinkedIn* e/ou através de contactos pessoais, com o intuito de perceber se estes gostariam de participar. Apesar deste esforço, apenas um colaborador de uma das empresas contactadas se dispôs a realizar uma entrevista. Os restantes colaboradores forneceram respostas negativas e/ou não disponibilizaram qualquer tipo de resposta.

Tendo este contratempo em consideração e uma vez que a realização de entrevistas a apenas dois responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos tornaria o estudo pobre em termos de fundamento e rigor da investigação, decidiu-se que se iriam realizar entrevistas a diferentes responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos ou a responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos de diversas empresas ou, em último caso, a alguém conhecedor da Gestão de Recursos Humanos e respetivos procedimentos implementados em diversas empresas.

O tipo de amostragem colocado em prática nas investigações científicas depende não só da questão de partida como também da melhor abordagem para adquirir uma resposta plausível, existindo várias formas de seleccionar os participantes do estudo (Savin-Baden e Major, 2013). Devido à pouca adesão das empresas, verificada no início da investigação, foi necessário recorrer a duas técnicas de amostragem não probabilísticas. Em primeiro lugar recorreremos à técnica de amostragem não aleatória

intencional, uma vez que se considera ser aquela que melhor se adapta à realização e finalidade da investigação devido ao teor informativo que se pretendia obter. Trata-se de uma técnica que se mostra vantajosa quando o público-alvo de uma investigação se caracteriza por ser muito específico. Para a operacionalização desta técnica foram definidas, com maior rigor, as empresas e os indivíduos que detinham a relevância para a pesquisa, bem como as características necessárias e representativas da população. Tendo as empresas escolhidas para este estudo, como requisito, o estatuto de PME Líder 2019, a existência de um Departamento de Recursos Humanos e a definição dos respetivos entrevistados pré-definida, esta técnica associa-se perfeitamente a este estudo.

Todavia, esta investigação teve por base, de igual forma, outra técnica de amostragem não probabilística, nomeadamente a técnica de amostragem por conveniência a qual é na perspetiva de Barañano (2008:91) utilizada quando “A seleção de unidades da amostra é feita de forma arbitrária em função da conveniência da pesquisa”. Ora, tendo em conta a pouca adesão por parte das empresas que preenchessem os requisitos inicialmente estabelecidos, existiu a necessidade de estender o estudo a empresas que não possuíssem Departamento de Recursos Humanos ou que não possuíssem o estatuto de PME Líder 2019, podendo, neste caso, ser tidas em consideração empresas sem o estatuto de PME Líder ou com o estatuto de PME Líder em outros anos, sendo estas as principais razões pela utilização desta técnica de amostragem.

Dada a noção de que o contacto com empresas é, normalmente, um procedimento no qual é necessário despender um elevado período de tempo, o processo de procura por PME Líder 2019 teve início no mês de outubro de 2020 tendo por base os dados disponibilizados em Excel pelo IAPMEI acerca das PME Líder no ano 2019. A partir destes dados, as empresas foram divididas por distritos, sendo a investigação centrada inicialmente no distrito de Aveiro. Caso as empresas deste distrito demonstrassem pouca adesão, o estudo seria expandido para os distritos de Coimbra e Porto consecutivamente. Na eventualidade de a adesão ser semelhante à de Aveiro, o contacto seria alargado para todo o Portugal Continental, sendo estes os planos A, B e C respetivamente. Como plano D optou-se por retirar as restrições relativas ao Departamento de Recursos Humanos e ao Estatuto de PME Líder 2019, sendo contactadas empresas que já tivessem sido consagradas com o estatuto de PME Líder em outros anos e/ou que não tivessem este estatuto. Uma vez efetuada esta divisão foram recolhidas informações relativamente às empresas, nomeadamente os contactos telefónicos e respetivos endereços eletrónicos para que se pudesse proceder ao respetivo contacto. Ao longo dos meses de outubro e novembro, as empresas selecionadas foram contactadas via e-mail, tendo sido



enviados mais de 70 e-mails para mais de 70 empresas, os quais continham não só uma breve apresentação do investigador e uma contextualização do estudo e respetivos objetivos, mas também um pedido de colaboração no estudo em vigor, sendo necessário, em alguns casos, pedir um esclarecimento relativamente à existência ou não de um departamento de recursos humanos. Este primeiro contacto foi efetuado com o intuito de conseguir obter feedback para, posteriormente, se disponibilizarem informações mais detalhadas relativamente à temática desta investigação.

É importante salientar que, ao longo destes dois meses foi necessário recorrer aos três planos de contingência inicialmente delineados uma vez que, até ao início do mês de dezembro, apenas foram obtidas cinco respostas, todas elas negativas. Tendo por base a falta de feedback demonstrado pelas empresas, no final de dezembro de 2020 e início de janeiro de 2021, as organizações já contactadas por correio eletrónico voltaram a ser contactadas telefonicamente, e o investigador socorreu-se, de igual forma, da procura de empresas e de responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos dessas mesmas empresas no *LinkedIn*, entrando em contacto com os mesmos. Procedeu-se, de igual forma, à utilização do plano D, sendo contactadas PME que não respeitavam na íntegra os requisitos estabelecidos, o que permitiria até certo ponto, realizar uma comparação entre as empresas com e sem Departamento de Recursos Humanos.

No início de fevereiro de 2021 algumas das empresas contactadas nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2020 começaram a dar respostas positivas. No total foram contactadas 167 Pequenas e Médias Empresas. Destas 167 empresas contactadas foram obtidas 19 respostas positivas e 50 respostas negativas. As restantes 99 ou não retribuíram qualquer tipo de feedback positivo ou negativo ou continuavam a adiar a resposta ao pedido de colaboração. No que concerne às 19 respostas positivas, estas incluem empresas consagradas, pelo IAPMEI, com o título de PME Líder 2014, sem Departamento de Recursos Humanos; PME Líder 2015, com Departamento de Recursos Humanos; PME Líder 2018, com Departamento de Recursos Humanos; PME Líder 2019, com e sem Departamento de Recursos Humanos; PME Líder 2020 com e sem Departamento de Recursos Humanos; e PME com e sem Departamento de Recursos Humanos que não foram consagradas com o estatuto de PME Líder. Salienta-se que as informações referentes à atribuição ou não do estatuto de PME Líder das empresas foi retirada das pesquisas efetuadas no *LinkedIn* e website institucional de cada empresa, à exceção das PME Líder 2019 as quais foram, como referido anteriormente, escolhidas através do Excel disponibilizado pelo IAPMEI.

### 3.3 Método de Recolha de Dados

Uma vez decidido o tema da investigação e desenvolvida a revisão de literatura subjacente à temática em estudo, torna-se necessário proceder-se à escolha da(s) técnicas(s) e/ou métodos de recolha de dados capazes de nos fornecer as informações necessárias e relevantes para o estudo, devendo estes ser ajustados ao tipo de dados que se pretende obter.

De acordo com Savin-Baden e Major (2013:42) “A recolha de dados é um processo complexo que não deve ser abordado de ânimo leve. Cada abordagem requer uma preparação cuidadosa, tempo e atenção, bem como reflexão”. Um instrumento de recolha de dados consiste, na perspetiva de Vilelas (2017:287), num instrumento pelo qual o investigador é capaz de “(...) conhecer os fenómenos e extrair deles a informação”. Tendo em consideração que a validade dos métodos qualitativos pode ser aperfeiçoada através da utilização de um conjunto diversificado de métodos de recolha de dados (Palmer e Bolderson, 2006), para a concretização desta investigação foi decidido que as entrevistas e a recolha de dados de *websites* institucionais, de anúncios de emprego e de páginas de *Facebook*, seriam os métodos mais adequados para alcançar os objetivos pretendidos. De acordo com Igea, Agustin, Beltrán e Martin (1995), a utilização de diferentes métodos de recolha de dados permite ainda que sejam recolhidas informações da mesma natureza de diferentes fontes, podendo os dados obtidos ser comparados entre eles.

Dentro do conjunto existente de técnicas de recolha de dados, as entrevistas são aquelas que mais são utilizadas pelos investigadores (Oliveira e Ferreira, 2014). De acordo com Ketele e Roegiers, (1993:22) a entrevista “(...) consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações”. As entrevistas dispõem de uma flexibilidade que as distinguem das restantes técnicas de recolha de dados, a qual permite que exista um contacto entre os intervenientes e que o entrevistador possa solicitar ao entrevistado informação adicional que considere de extrema relevância (Coutinho, 2011).

Quanto ao tipo de entrevistas, estas são normalmente classificadas tendo em conta a sua estrutura ou formalização (Bogdan e Bicklen, 1994; Rowley, 2012; Vilelas, 2017) podendo ser subdivididas em estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Oliveira e Ferreira, 2014). Com intuito de recolher

dados concretos e aprofundados, nesta investigação foi utilizada a entrevista semiestruturada. Na perspectiva de Savin-Baden e Major (2013:359) a entrevista semiestruturada é aquela em que:

“(...) o investigador não só segue algumas perguntas pré-definidas, mas também inclui perguntas adicionais em resposta aos comentários e reações dos participantes. O entrevistador confia num protocolo de entrevista, fazendo perguntas e cobrindo tópicos numa ordem particular, afastando-se do guião, conforme apropriado.”

Deste modo, tendo por base esta definição, o tema deste estudo e a flexibilidade existente aquando da sua realização e condução, recorreremos à realização de entrevistas semiestruturadas, a um elemento por cada organização, tendo sido entrevistados, 19 pessoas responsáveis pela GRH das diferentes empresas tendo sido possível, de igual forma, entrevistar um colaborador de uma das empresas. Todavia, é importante salientar que, visto só ter sido possível ter contacto com apenas um único colaborador de uma única empresa e devido ao pouco conhecimento que este detinha acerca da mesma, considerou-se que não era suficiente para fazer uma análise exaustiva das informações por ele fornecidas, pelo que os dados disponibilizados por este foram conjugados, sempre que possível, com as informações dadas pela responsável pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa 19, (empresa à qual este colaborador pertencia), sendo 20, o número final de participantes.

Estas entrevistas foram conduzidas com o auxílio de dois guiões de entrevista previamente construídos e planeados tendo por base os objetivos iniciais do estudo. Um guião de entrevista corresponde a uma lista de questões previamente pensadas pelo investigador que, posteriormente, irão ser exploradas ao longo de uma entrevista. A realização deste guião é um passo de extrema importância aquando da realização de uma entrevista na medida em que garante que o investigador aborda a mesma informação em todas as entrevistas que faz, garantindo, assim, que a mesma informação é obtida por todas as pessoas que fizeram parte das entrevistas (Patton, 1990)

É de salientar que, como inicialmente esta investigação tinha como público-alvo 3 categorias profissionais de cada empresa (Administrador, Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos e Colaboradores), foram realizados 3 guiões de entrevista, sendo que, após a redefinição do público-alvo, apenas se deu seguimento aos guiões referentes ao Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos (apêndice 1) e aos colaboradores (apêndice 2). Relativamente ao guião de entrevista direcionado aos colaboradores apenas foi possível entrevistar uma pessoa, a qual naturalmente não

nos possibilitou desenvolver uma análise que permitisse fazer algum tipo de comparação entre a opinião dos colaboradores e dos responsáveis de uma forma profunda, todavia como esta colaboradora aceitou realizar entrevista, não quisemos desperdiçá-la e, apesar de não ser objeto de análise exaustiva permitiu, naquela empresa em particular, perceber as respostas dadas pelo responsável dos RH.

Estes guiões de entrevista visavam a obtenção e compilação de informações de natureza qualitativa capazes de dar resposta às questões principais inicialmente apontadas para esta investigação. Para a realização e obtenção de um conjunto de informação credível e que se demonstrasse pertinente neste estudo, decidiu-se dividir as questões dos guiões de entrevista. O guião principal, ou seja, o dos RH, foi dividido em (10) subtemas, nomeadamente: Dados demográficos; Dados organizacionais; Organização; Tipo de gestão dirigida aos colaboradores; Departamento de Recursos Humanos/Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e seleção; Diversidade; Discriminação; Igualdade de oportunidade no acesso ao trabalho e, finalmente, Vantagem competitiva. É de salientar que, o guião para os responsáveis de RH inicialmente proposto continha um número exagerado de questões, pelo que houve a necessidade de o reformular. Após ser feita esta reformulação o número de questões foi reduzido.

No que concerne ao guião de entrevista direcionado aos colaboradores, também este foi subdividido, contemplando, no total, 8 subtemas, nomeadamente: Dados demográficos; Dados organizacionais; Dados referentes ao departamento de recursos humanos; Gestão de pessoas; Recrutamento e seleção; Diversidade, Discriminação e Comprometimento organizacional.

Concluída a fase de elaboração dos guiões de entrevista considerou-se necessário proceder-se à realização de um pré-teste dos mesmos. De acordo com Gil (2002), é essencial que exista uma fase de pré-teste de cada instrumento utilizado na pesquisa, sendo que, a sua aplicação, poderá, segundo Vilelas (2017:313) “(...) permitir a verificação da adequação do guião de entrevista, sendo mesmo de prever a sua eventual reformulação ainda que pontual”. Neste sentido, com o intuito de perceber se as questões presentes no guião seriam apropriadas, o investigador procedeu a uma entrevista teste com um membro de uma PME Portuguesa com Departamento de RH e a uma outra entrevista teste a um membro da sociedade que não tinha conhecimento da área, de modo a perceber se as perguntas se encontravam suficientemente percetíveis.

Com a realização destes testes foi possível averiguar que se deveria reduzir ainda mais as questões subjacentes ao estudo; apurar a duração média das entrevistas; adquirir uma familiaridade com as plataformas virtuais nas quais se realizaram as entrevistas e testar a clareza das questões aliadas à

explicação dada ao longo das entrevistas. No seguimento destes testes, as questões foram reduzidas novamente e voltou-se a realizar um teste com o membro da PME acima referido, o qual afirmou que, a colocação das questões, agrupada à explicação dada pelo investigador, davam mais clareza ao que se pretendia. Posteriormente o guião foi aprovado pela orientadora deste estudo.

Apesar de ter sido aprovado e de terem sido retiradas imensas questões, devido à aglomeração de um conjunto abrangente de temas inseridos nesta investigação, o guião de entrevista foi composto por um número elevado de questões por forma a que todos os temas fossem abordados, incluindo questões com sub-perguntas, as quais podem, segundo Rowley (2012) ser utilizadas, se necessário, de forma a assegurar que o entrevistado explora a questão-chave de uma forma o mais completa possível. Salienta-se que a cada questão exposta no guião de entrevista se associou o(s) objetivo(s) do estudo para que, posteriormente, a fase de análise se tornasse mais simplificada. Para além das questões elencadas no guião e dada a flexibilidade deste tipo de entrevistas, ao longo das diferentes entrevistas foram realizados outros tipos de questões em resposta aos comentários e reações dos participantes que, de alguma forma, se relacionassem com o estudo.

A escolha deste método de recolha de dados prendeu-se principalmente pelo facto de se pretender, com este estudo, comparar dados provenientes de diferentes intervenientes, sendo isso possível através deste tipo de entrevista (Coutinho, 2011). Para além disso foram também tidos em conta outros fatores, tais como a facilidade em perceber e avaliar alguns sinais comportamentais dos entrevistados, o que permite perceber se estes se sentem incomodados com a questão exposta, pela possibilidade em fazer questões adicionais que possam surgir ao longo da entrevista, pelo facto de ser possível assegurar que os intervenientes entenderam a questão que lhes foi colocada e pelo contacto interpessoal entre os interlocutores (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Por uma questão de redução de custos de deslocação e principalmente devido à Pandemia Covid19, nomeadamente ao facto de grande parte dos membros organizacionais se encontrarem em teletrabalho, houve a necessidade de realizar as entrevistas via online, através das plataformas Zoom, Google Teams e Microsoft Teams. Apenas uma entrevista se realizou presencialmente e duas foram escritas. As entrevistas tiveram lugar entre os meses de fevereiro e abril de 2021 e tiveram uma duração compreendida entre os 46 minutos e as 4 horas, sendo a duração média aproximada de 1 hora e 30 minutos, à exceção de quatro entrevistas que tiveram como duração máxima 2 horas, 2 horas e 19 minutos, 2 horas e meia e 4 horas. A razão para a existência de entrevistas com esta duração passa pelo aglomerado de informações que cada participante disponibilizou, pela possível

necessidade de intervir na exposição de cada participante de forma a guiá-los para o objetivo principal das questões e pelas interrupções que existiram ao longo das mesmas.

Visto que as entrevistas devem ser realizadas num horário considerado conveniente para os participantes (Vilelas, 2017), torna-se necessário salientar que os dias nos quais se realizaram as entrevistas e o respetivo horário foram sugeridos pelos participantes, para que estes não sentissem qualquer tipo de imposição por parte do investigador e para que a entrevista não prejudicasse o posto de trabalho de cada entrevistado. Realça-se ainda o facto de que houve a necessidade de existir alguma resiliência e flexibilidade em termos de horários, uma vez que foram persistentes as vezes em que houve a necessidade de reagendar entrevistas devido a imprevistos e de contactar sistematicamente as empresas para agendar a primeira entrevista.

Aquando da realização de uma investigação, a qual envolve outros indivíduos para além do investigador, são vários os aspetos éticos ou morais que devem ser tidos em consideração (Fortin, 2006; Vilelas, 2017). No caso específico desta investigação, aqueles que mais se destacam são o anonimato e a confidencialidade dos participantes e das respetivas empresas. Neste sentido, é necessário que os participantes recebam informações claras sobre o projeto, o qual irão integrar, devendo ser-lhes pedido o seu consentimento antes de avançar com o estudo, sendo estes livres de desistirem a qualquer momento (Davies, 2007:45), para além disto as identidades dos intervenientes devem ser protegidas (Bogdan e Biklen, 1994). Nestes termos, foi elaborado um documento intitulado "Consentimento de Participação" (apêndice 3), no qual se encontram enaltecidos os principais objetivos e respetivas cláusulas referentes à participação dos intervenientes nesta investigação, desde a gravação das entrevistas, ao destaque no que concerne à confidencialidade e anonimato das informações obtidas. Para além disto, encontrava-se enaltecido o facto de que os participantes poderiam desistir da entrevista se assim o desejassem. Este documento foi enviado dias antes da realização da entrevista para a obtenção da devida assinatura. Caso não fosse possível ao participante enviar o documento assinado era-lhe dada a possibilidade de enviar um e-mail com a seguinte frase "Concordo com tudo o que foi expresso no documento por mim recebido".

No que concerne à recolha e armazenamento de toda a informação fornecida em entrevistas é essencial que estas sejam gravadas, quer áudio quer visualmente. Tendo em consideração a permissão previamente concedida pelos participantes no que concerne à gravação audiovisual das entrevistas, das 20 entrevistas realizadas, 17 foram gravadas (áudio e visualmente), não tendo sido detetado qualquer tipo de inconveniente a este respeito ao longo das entrevistas. No que concerne às

restantes entrevistas, apenas 1 não foi gravada, uma vez que a entrevistada não deu permissão para tal, sendo as 2 restantes escritas.

De acordo com Bogdan e Bicklen, (1994:139) "(...) Quando as entrevistas forem longas, podem-se tirar umas notas rápidas durante a sessão, como auxiliares de memória". Tendo em conta a previsão da duração média das entrevistas as notas de campo foram igualmente utilizadas com o intuito de captar informações que pudessem complementar as transcrições da entrevista. Anotações relativas ao à vontade dos entrevistados para abordar determinados assuntos, tomando registo de eventuais pausas, tentativas de mudança de assunto ou até gestos corporais que denotassem algum nervosismo foram também observados no decorrer das entrevistas. Para além disso, estas notas permitiram que fosse possível realizar outras questões tendo em conta as informações dadas pelos entrevistados.

Na perspetiva de Bryman e Bell, (2011) na eventualidade das entrevistas serem gravadas, estas devem ser igualmente transcritas, principalmente numa fase relativamente precoce. Tendo em conta esta ideia, houve o cuidado de se realizar a transcrição de cada entrevista, para um documento *Word*, num período espaço de tempo de 1 a 2 dias após a realização da entrevista uma vez que, segundo Cohen, Manion e Morrison (2007:365), a transcrição de toda a informação fornecida ao longo das entrevistas é uma etapa de extrema importância visto que "(...) há a potencialidade de perda massiva de dados, distorção e a redução da complexidade".

Na perspetiva de Bogdan e Bicklen, (1994:149) "Alguns estudos qualitativos baseiam-se exclusivamente num tipo de dados, transcrições de entrevistas, por exemplo, mas a maior parte usa uma variedade de fontes de dados". Assim, para além da entrevista e devido à impossibilidade de realizar entrevistas aos colaboradores das empresas estudadas, considerou-se pertinente selecionar uma alternativa que pudesse, até certo ponto, auxiliar a obtenção de dados pertinentes ao estudo. Após uma análise das alternativas e uma vez que à entrevista se podem agrupar outros métodos de recolha de dados, (Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 1994; Bogdan e Bicklen, 1994), a pesquisa por informações nos *websites* institucionais, *plataformas* próprias de anúncio de empregos e páginas de *Facebook* das empresas em estudo foi, de igual forma, utilizada para a recolha de informação para esta investigação, sendo a que melhor se adequou às possibilidades do estudo.

No contexto desta investigação, e tendo por base que os entrevistados referiram os *websites* institucionais como meio utilizado para divulgação de anúncios de emprego, estes foram alvo de análise, sendo retiradas informações referentes aos dados de um anúncio de emprego. Para além dos

*websites* institucionais, foram também recolhidas informações dos *websites* de anúncios de emprego, referidos pelos entrevistados, e das páginas de *Facebook* de cada empresa, de modo a verificar a veracidade dos dados enunciados pelos participantes percecionando a existência ou não de um alinhamento entre o que foi dito e o que foi realmente feito. Isto significa que, para cada uma das empresas, foi verificado se existiam vagas de emprego em aberto, sendo extraída a informação considerada pertinente. Este método foi selecionado devido ao facto de poder acrescentar valor ao estudo, por ser possível manter o anonimato (Castello, McDermott e Wallace, 2017) e por, segundo Kozinets (2002), ser um método discreto, menos dispendioso que permite a obtenção de dados que não foram desencadeados pelo pesquisador.

A observação enquanto técnica de recolha de dados foi uma das possíveis técnicas pensadas para a obtenção de dados, porém, visto que as entrevistas foram realizadas virtualmente, esta técnica foi, até certo ponto, excluída. Todavia, para além da realização de entrevistas, foi de igual forma realizada uma análise dos comportamentos observados relativamente aos entrevistados. No entanto, torna-se necessário referir que tais comportamentos poderão ter decorrido tendo por base eventuais interferências próprias de uma comunicação virtual.

### 3.4 Método de Análise de Dados

Um dos principais objetivos de uma pesquisa do tipo exploratório é o de conseguir adquirir conhecimentos acerca de uma determinada problemática. Assim, e para que a informação adquirida fosse recolhida e fomentada com algum rigor, o método de análise de dados selecionado para a concretização desta investigação encontra-se relacionado com a análise de conteúdo, sendo esta, a técnica mais utilizada em ciências sociais, com especial destaque para os estudos qualitativos (Vilelas, 2017).

Para Chizzotti (2006:114) a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas capazes de retirar o sentido de um texto através da identificação de palavras-chave, termos, frases ou até mesmo categorias, procurando ao mesmo tempo, identificar com que frequência estas informações se repetem com o intuito de "(...) fazer inferências e extrair os significados inscritos no texto a partir de indicadores objetivos", podendo ser utilizado no tratamento de dados provenientes de entrevistas e respetivas transcrições, documentos ou outro tipo de registos (Bogdan e Bicklen, 1994; Chizzotti, 2006; Almeida e Freire, 2008). De um modo geral a análise de conteúdo corresponde a um conjunto de técnicas de



interpretação das informações obtidas, sistematizando-as e descrevendo-as com o intuito de identificar padrões ou, pelo contrário, contraposições.

Segundo Bardin (2019) a análise de conteúdo é realizada tendo por base um conjunto de etapas, as quais possuem uma ordem sequencial. Em primeiro lugar é realizada uma 1) a pré-análise; em seguida é efetuada 2) a exploração do material e, por último, é realizado 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Bordens e Abbott (2008:380) referem que “antes de ser possível interpretar os dados obtidos é necessário existir uma prévia organização e sumarização dos mesmos”. Tendo por base esta premissa, introduz-se assim a primeira etapa defendida por Bardin (2019), a pré-análise. Esta fase consiste na organização e sistematização das ideias, sendo selecionado(s) o(s) tipo(s) de documento(s) e realizada uma leitura dos mesmos os quais serão, posteriormente, alvo de análise. Para além disto, são ainda, geralmente, formuladas as hipóteses e os objetivos e é realizada a elaboração de indicadores com o intuito de orientar a interpretação do material (Câmara, 2013).

Dada por terminada a fase de realização das entrevistas foi necessário realizar-se um conjunto de procedimentos que seguiram uma ordem coesa. Em primeiro lugar, como referido anteriormente, foi realizada a transcrição de todas as entrevistas para uma tabela, mais precisamente, para um documento *Word*, tendo sido este o documento principal selecionado para a análise de conteúdo. De acordo com Erlingsson e Brysiewicz (2017) um dos pontos iniciais de uma análise de conteúdo corresponde à leitura e/ou releitura das informações obtidas. Assim, concluída a transcrição de todas as entrevistas, estas foram impressas e foi realizada uma leitura atenta e cuidadosa de toda a informação adquirida de forma a conseguir ter uma perceção pormenorizada do que foi transmitido pelos participantes. Desta leitura foram destacadas as informações com maior pertinência para o estudo, nomeadamente exemplos de situações proferidas pelos entrevistados. Tendo em consideração a leitura dos documentos, e como referido ao longo deste documento, procedeu-se ainda à leitura de informações presentes nos *websites* institucionais e *websites* de emprego e páginas de *facebook*, tendo sido recolhidas as informações que possuíam um maior nível de pertinência, sendo elas posteriormente organizadas numa tabela, compondo esta a última tarefa realizada nesta etapa.

Tendo em vista o conjunto de dados obtidos torna-se essencial que estes sejam organizados para que exista uma maior facilidade na sua análise. Tendo por base esta ideia, e concluída a primeira fase no tratamento de dados, segue-se a exploração do material, a qual consiste segundo Bardin

(2019:127) “(...) em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”, permitindo assim organizar e registrar, de uma forma mais detalhada e concisa, os dados adquiridos antes de dar sentido à informação. Simultaneamente, tal codificação auxilia ainda a comparação e identificação de padrões possíveis de serem associados (Savin-Baden e Major, 2013). Dentro da codificação incluem-se as categorias de codificação, as quais consistem num mecanismo utilizado para classificar os dados que se recolheram de forma a que o material adquirido possa ser dividido dos restantes (Bogdan e Biklen, 1994) e descrito (Prodanov e Freitas, 2013).

Tendo por base esta explicitação, para a sistematização desta investigação foi atribuído aos dados obtidos um conjunto de códigos. Devido ao número considerável de respondentes considerou-se pertinente atribuir um código a cada entrevistado(a). Tal código representa-se pela conjugação da letra (E) e do número correspondente à ordem pela qual foram realizadas as entrevistas, por exemplo, (E1) corresponde à entrevistado(a) número 1, e assim sucessivamente. Ao nível dos dados demográficos inerentes aos participantes estes foram agrupados numa tabela, em quatro grupos, nomeadamente: 1) Idade; 2) Género; 3) Nacionalidade; e 4) Habilitações Académicas. Os dados organizacionais foram compostos pela 1) Categoria profissional; 2) Antiguidade na função; e 3) Antiguidade na empresa.

Relativamente aos dados inerentes ao estudo propriamente dito, estes foram organizados e categorizados numa tabela de análise transversal tendo em conta os temas estipulados para o guião de entrevista, nomeadamente 1) Organização; 2) Tipo de gestão dirigida aos colaboradores; 3) Departamento de Recursos Humanos/Práticas de Gestão de Recursos Humanos; 4) Recrutamento e seleção; 5) Diversidade; 6) Discriminação; 7) Igualdade de oportunidade no acesso ao trabalho e, finalmente, 8) Vantagem competitiva, encontrando-se nela as respetivas dimensões de análise as quais se encontram codificadas com letras e os indicadores com os respetivos códigos alfanuméricos, conforme pode ser observado no Apêndice 4. Esta tabela foi elaborada com o intuito de sintetizar a informação obtida proporcionando ao leitor uma maior percetibilidade relativamente aos pontos e dados que se pretenderam obter através da realização das entrevistas.

Finalmente, a última fase relaciona-se com o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Nesta etapa ocorre, segundo Mozzato e Grzybovski (2011:735) “(...) a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica”. Nesta fase os dados obtidos em cada entrevista foram descritos e comparados e, confrontados à luz da componente teórica previamente delineada, com o intuito de

confirmar dados provenientes de estudos e premissas estabelecidas por outros investigadores ou, pelo contrário, contestar tais dados, comprovando assim a alteração dessas mesmas informações.

## 4 Análise e Discussão de Resultados

---

O capítulo da Análise e Discussão ou Interpretação de Resultados nos estudos qualitativos corresponde a uma fase fundamental da investigação na qual o investigador organiza os dados obtidos na sua pesquisa e, posteriormente, procura dar sentido a esses mesmos dados, comparando-os com pressupostos anteriormente obtidos, ou seja, confronta as informações encontradas na revisão da literatura com os dados adquiridos no seu estudo, com o intuito de confirmar ou rejeitar os pressupostos da pesquisa (Gil, 2008; Alvarenga, 2012; Prodanov e Freitas, 2013).

Neste seguimento, nesta secção, será realizada a descrição dos dados adquiridos através das entrevistas realizadas e dos dados obtidos através da recolha de informações dos *websites* institucionais, plataformas de emprego e páginas de *Facebook*. Para além disto, estes dados serão contrapostos com os já adquiridos na revisão da literatura sendo, ao mesmo tempo, interpretados e tornados compreensíveis pois, nas investigações qualitativas a análise e a interpretação do significado de cada resultado são, de um modo geral, feitas simultaneamente (Gil, 2008; Alvarenga 2012).

De forma a tornar esta análise a mais organizada e sistematizada possível, foi decidido que esta secção seguiria uma ordem concreta. Mais concretamente, será estruturada tendo por base as questões de partida deste estudo e respetivos objetivos. Porém, antes de iniciar esta análise, torna-se necessário proceder à caracterização das empresas que aceitaram fazer parte deste estudo e dos participantes nesta investigação.

Como referido na secção da metodologia, foram 19 as empresas que aceitaram participar neste estudo as quais, de modo geral, se encontram no mercado há mais de 8 anos, existindo assim um conjunto de empresas muito diversificado e heterogéneo, quer a nível da sua tipologia (micro, pequena ou média empresa) e (familiar ou não familiar), quer a nível do seu setor de atividade (primário, secundário e terciário), entre outros aspetos, os quais se encontram descritos na tabela 6. Para além dos aspetos presentes na tabela mencionada, é importante salientar que as empresas em estudo se localizam nas regiões Norte, Centro e Área Metropolitana de Lisboa, mais precisamente 3 na zona Norte, 12 na zona Centro e 4 na Área Metropolitana de Lisboa.

Torna-se importante realçar que com a menção, na tabela 6, de que existem 3 empresas “inseridas num grupo” se pretende demonstrar as empresas do grupo são PME, operando de forma independente, existindo apenas uma, a número 18, que pertence a uma multinacional.

Tabela 6 Caracterização das Empresas Estudadas

Dados das Empresas								
Emp <sup>1</sup>	Tipo de Empresa	Familiar/Não Familiar	Independente/Inserida num grupo	Nº de Colaboradores	Setor de Atividade	PME Líder	Período de Laboração	Possui Dep. RH?
Emp 1	Pequena	Não Familiar	Independente	11	Terciário	Sim, 2019	10 anos	Não
Emp 2	Pequena	Familiar	Independente	40	Terciário	Sim, 2020	16 anos	Não
Emp 3	Média	Familiar	Independente	63	Terciário	Sim, 2019	43 anos	Sim
Emp 4	Média	Familiar	Independente	103	Primário	Sim, 2020	15 anos	Sim
Emp 5	Pequena	Familiar	Independente	34	Secundário	Sim, 2019	26 anos	Sim
Emp 6	Média	Familiar	Independente	130	Terciário	Sim, 2020	68 anos	Sim
Emp 7	Pequena	Não Familiar	Independente	36	Secundário	Sim, 2014	16 anos	Não
Emp 8	Pequena	Familiar	Inseridos num Grupo	≈ 50 <sup>2</sup>	Terciário	Sim, 2020	9 anos	Sim
Emp 9	Média	Não Familiar	Independente	130	Secundário	Não	12 anos	Sim

<sup>1</sup> Empresa

<sup>2</sup> Uma vez que o entrevistado 8 exerce funções enquanto Gestor de Recursos Humanos em todas as empresas do grupo, nomeadamente em 7 empresas, este não foi capaz de quantificar o número de colaboradores da empresa em estudo, todavia, o grupo encontra-se dividido em 7 empresas as quais apresentam ter um total de 296 colaboradores com cada empresa a contar com menos de 50 cada, sendo por este motivo referido na tabela que a empresa possui aproximadamente 50 colaboradores.

							s	
<b>Emp 10</b>	Média	Não Familiar	Independente	249	Secundário	Sim, 2019	8 anos	Sim
<b>Emp 11</b>	Média	Familiar	Independente	181	Secundário	Sim, 2019	55 anos	Sim
<b>Emp 12</b>	Média	Não Familiar	Independente	100	Terciário	Sim, 2020	21 anos	Sim
<b>Emp 13</b>	Média	Familiar	Inseridos num Grupo	84	Secundário	Não	56 anos	Sim
<b>Emp 14</b>	Média	Familiar	Independente	79	Secundário	Sim, 2015	54 anos	Sim
<b>Emp 15</b>	Pequena	Não Familiar	Independente	38	Terciário	Sim, 2018	29 anos	Sim
<b>Emp 16</b>	Média	Familiar	Independente	70	Secundário	Sim, 2015	31 anos	Sim
<b>Emp 17</b>	Micro	Familiar	Independente	6	Terciário	Não	19 anos	Não
<b>Emp 18</b>	Média	Não Familiar	Inseridos num Grupo	151	Secundário	Sim, 2020	55 anos	Sim
<b>Emp 19</b>	Média	Não Familiar	Independente	65	Secundário	Sim, 2020	45 anos	Sim

Fonte: *Elaboração Própria*<sup>3</sup>

De acordo com Vilelas (2017:174) “Em relação à quantidade de participantes no estudo, o investigador mais do que procurar um número específico de participantes, procura a repetição e a confirmação dos dados previamente colhidos – este processo denomina-se saturação dos dados”. Tendo por base não só as informações que foram fornecidas e retidas ao longo das entrevistas, mas

<sup>3</sup> Doravante, todas as tabelas apresentadas no presente capítulo, que não apresentem fonte, são tabelas de elaboração própria.

também a leitura das mesmas pós-entrevista, acredita-se que a denominada saturação dos dados foi alcançada, uma vez que grande parte das informações fornecidas pelos participantes se assemelhavam, não tendo sido adquirida qualquer tipo de informação nova. Assim sendo, no conjunto das 19 empresas estudadas, esta investigação possui um total de 20 entrevistados.

Tal como o tipo de empresas, também os membros organizacionais se caracterizam pela sua diversidade e características diferenciadas. Como apresentado na tabela 7, 15 dos 20 participantes são do sexo feminino e os restantes 5 são do sexo masculino com idades compreendidas entre os 22 e os 49 anos de idade. A antiguidade na função destes participantes varia entre 1 mês e os 11 anos, existindo, portanto, uma grande disparidade a este nível. Relativamente às habilitações académicas, todos os entrevistados são detentores de, pelo menos, uma licenciatura, nas mais variadas áreas, sendo complementados, na sua grande maioria com mestrados, pós-graduações e/ou especializações, denotando assim a possibilidade de uma multiplicidade de pessoas com diferentes habilitações académicas, capazes de exercer as funções adjacentes à Gestão de Recursos Humanos de uma PME.

Na generalidade, grande parte dos entrevistados são responsáveis pela área específica de Gestão de Recursos Humanos. Todavia, existem situações em que a entrevista foi realizada a pessoas conhecedoras do modo como a GRH na empresa é realizada. Isto significa que a pessoa entrevistada não é a pessoa responsável pela GRH, mas que, devido às suas funções, tem algum conhecimento acerca do modo como esta se encontra implementada. Este é o caso dos entrevistados número 2, a qual desempenha funções como Técnica de Higiene e Segurança no Trabalho e Ambiente e do entrevistado número 5, enquanto Engenheiro Mecânico e Qualidade. Nestas duas empresas, quem se encontra responsável pela GRH é, respetivamente, o administrador, no caso da empresa 2, e a pessoa responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, no caso da empresa 5, todavia, devido à falta de tempo, destes membros organizacionais, as entrevistas tiveram de ser realizadas aos colaboradores acima mencionados.

*Tabela 7 Caracterização dos Entrevistados*

<b>Dados dos Entrevistados</b>							
<b>Código dos Entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Habilitações Académicas</b>	<b>Cargo que exerce</b>	<b>Antiguidade de na Instituição</b>	<b>Antiguidade de na função</b>
<b>E1</b>	46	Feminin	Portuguesa	Licenciatura	Diretora	2 anos	2 anos

		o		Mestrado	Financeira		
<b>E2</b>	42	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	Técnica de Higiene e Segurança no Trabalho e Ambiente	11 anos	8 anos
<b>E3</b>	29	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	Técnica de RH e Formação	3 anos	3 anos
<b>E4</b>	24	Feminino	Portuguesa	Licenciatura e Pós-Graduação	Gestora de RH	1 ano	1 ano
<b>E5</b>	48	Masculino	Portuguesa	Licenciatura e	Engenheiro Mecânico e Qualidade	18 anos	18 anos
<b>E6</b>	29	Feminino	Portuguesa	Mestrado	Gestora de RH	10 meses	10 meses
<b>E7</b>	40	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	Diretora Financeira e Contabilista	10 anos	10 anos
<b>E8</b>	39	Masculino	Portuguesa	Licenciatura e Mestrado	Diretor de RH	11 anos	11 anos
<b>E9</b>	35	Masculino	Portuguesa	Licenciatura e Mestrado	Diretor de RH	1 mês	1 mês
<b>E10</b>	38	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	Diretora de RH	7 anos	7 anos
<b>E11</b>	47	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	Chefe de Departamento de RH	8 anos	8 anos
<b>E12</b>	45	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	Diretora de RH	11 anos	10 anos e 6 meses
<b>E13</b>	49	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	Diretora de Inovação de Gestão e Desenvolvimento do Capital	2 anos e 3 meses	2 anos e 3 meses



					Humano		
<b>E14</b>	39	Feminino	Portuguesa	Licenciatura e Pós-Graduação	Diretora de RH	5 anos	5 anos
<b>E15</b>	38	Feminino	Portuguesa	Licenciatura Mestrado	Diretora de RH	13 anos	10 anos
<b>E16</b>	22	Feminina	Portuguesa	Licenciatura	Assistente Administrativa de RH	7 meses	7 meses
<b>E17</b>	32	Masculino	Portuguesa	Licenciatura e Mestrado	Diretor Administrativo e Financeiro	3 anos	3 anos
<b>E18</b>	43	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	Chefe de Operações de RH	1 ano e 7 meses	1 ano e 7 meses
<b>E19</b>	22	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	Técnica de Secretariado	1 ano	1 ano
<b>E20</b>	23	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	Técnica da Qualidade	8 meses	8 meses

#### 4.1 Questão de Partida 1 - A Gestão de Recursos Humanos contribui para a criação de vantagem competitiva nas PME Portuguesas?

Para obter resposta a esta questão de partida foi necessário estabelecer e pré-definir alguns objetivos capazes de atender à finalidade da questão. Tendo em consideração que a esta questão de partida se encontram subjacentes um conjunto alargado de objetivos, os quais consideramos ser necessários para responder à mesma, estes serão, em seguida, analisados individualmente como forma de facilitar a leitura e compreensão dos mesmos.

##### 4.1.1 Objetivo 1 - Conhecer quais os problemas com que as empresas em estudo se deparam enquanto PME

Após ter sido realizada a recolha dos dados referentes às organizações e dos dados sociodemográficos dos participantes, foram, em seguida, feitas algumas questões de modo a analisar que tipo de dificuldades as empresas em estudo enfrentam enquanto PME, bem como compreender o

impacto que estas dificuldades representam para o desenvolvimento organizacional com o intuito de perceber se a Gestão de Recursos Humanos seria um dos problemas adjacentes ao fator PME. Isto é, ao colocar esta questão, entre outros aspetos, era intenção perceber, através das entrevistas, se as PME em estudo possuíam alguma dificuldade em implementar políticas de GRH devido ao seu tamanho.

Como observado através da literatura existente acerca das PME, estes tipos de organizações possuem algumas especificidades as quais devem ser enumeradas e tidas em consideração de como forma a podermos compreender melhor o modo como estas empresas efetuam a gestão das mesmas, ou seja, as características que as definem.

De acordo com a tabela 8, é possível verificar não só o número total de participantes que efetivamente enumeraram alguns dos principais problemas que enfrentam enquanto PME, mas também aqueles que referem não sentir qualquer tipo de problema devido ao seu tamanho, sendo evidenciado que os participantes dispõem de diversas opiniões. Neste seguimento, dos 19 entrevistados responsáveis ou conhecedores da GRH das suas empresas, apenas 6 participantes referiram não encontrarem qualquer dificuldade inculida na empresa pelo facto de serem PME: *“Não considero ter assim alguns problemas por causa de sermos PME. (...) pelo menos que eu tenha noção disso. (...) Se calhar até temos mais vantagens. Criam-se mais sinergias entre os departamentos, as pessoas acabam por ter outro espírito de equipa,.” (E10).*

*Tabela 8 Problemas enfrentados pelas empresas enquanto PME*

<b>Dificuldades</b>	<b>Entrevistados</b>
<b>Recursos Financeiros</b>	E1, E2, E6, E7, E9, E14, E15, E16, E17, E18, E19
<b>Falta de Apoios e Excesso de Burocracia</b>	E6, E7, E9, E12, E14, E18, E19
<b>Gestão de Pessoas (Aquisição e Retenção de Colaboradores)</b>	E2, E12, E13, E16, E18
<b>Internacionalização</b>	E7, E17
<b>Sem Referência a Dificuldades</b>	E3, E4, E5, E8, E10, E11

Numa perspetiva direcionada para os recursos financeiros este é um dos mais destacados pela grande maioria dos entrevistados, sendo possível realçar o pagamento de salários elevados e as

recompensas monetárias, como indicadores dependentes destes recursos financeiros. Tendo por base a tabela 9, é, portanto, possível averiguar a ideia defendida por Wapshott e Mallett (2016), os quais realçam que as recompensas monetárias oferecidas pelas PME são bastante reduzidas comparativamente com as das grandes empresas, sendo muitas vezes optado pelos gestores das PME a aposta nas recompensas não monetárias como forma de beneficiar os seus colaboradores de uma forma menos dispendiosa.

*Tabela 9 Dificuldades ao nível dos recursos financeiros*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E1</b>	“(...) Naturalmente é muito difícil de ir ao encontro das expectativas salariais das pessoas. (...) Uma vez que temos um bom ambiente de trabalho, os salários não vou dizer que são baixos, estão em linha com o que é praticado no mercado, no entanto, as expectativas tendo em conta o segmento etário, é que há sempre expectativas de algo melhor.”
<b>E6</b>	“É assim como PME tenho sentido algumas dificuldades lá está porque nem sempre é possível recompensar, (...) da forma que eles querem a nível monetário, estamos a falar de recompensas extrínsecas como é obvio. Porque enfrentamos de facto, apesar de grandes níveis de faturação e tudo isso, apresentamos também muitos custos fixos que depois impossibilitam, se calhar, de chegarmos onde queríamos ou que os colaboradores querem chegar e daí o desafio diário de os tentarmos recompensar mais a nível intrínseco do que extrinsecamente, se bem que muitas das pessoas procuram recompensas extrínsecas (...).”
<b>E17</b>	“(...) a empresa enfrenta, (..) obstáculos (...); não apenas condicionados pelo acesso a recursos financeiros, (...), mas também pela excessiva carga fiscal a que as PME portuguesas estão sujeitas, que absorve cerca de 30% dos rendimentos auferidos, bloqueando assim o processo urgente de reinvestimento dos mesmos no aparelho produtivo ou operacional das empresas.”
<b>E19</b>	“A nível financeiro é difícil pagar salários altos (...) Os salários obviamente que quando uma empresa tem menos recursos humanos os EPI's são muito controlados, tens de ter sempre aquele <i>plafond</i> anual, que tens de respeitar. E às vezes é difícil propor ao colaborador todos os equipamentos que são necessários. (...). Mas às vezes poderia ser mais se tivéssemos mais recursos financeiros.

Importa aqui salientar ainda a perceção do entrevistado número 18, enquanto representante de uma empresa adquirida por uma multinacional, o qual enuncia o seguinte:

*“Sabe que quando nós somos comprados por multinacionais geralmente eles querem resultados e dinheiro, não é tanto dar dinheiro. Portanto do ponto de vista de auxílio financeiro não iria tanto por aí”. “(...) Por exemplo eu tenho funcionários que às vezes são apanhados em*

*testes de despistagem de drogas em clientes, porque são grandes empresas e eles podem ter estas estruturas, desculpe a expressão, caras, e podem fazer este tipo de coisas, eu não tenho capacidade financeira nem de investimento para pagar a um médico ou a um enfermeiro para este tipo de serviço”.*

Tal testemunho contempla a ideia de que, apesar de uma PME poder ser adquirida por empresas maiores, nem sempre esta é financiada o suficiente para um desenvolvimento contínuo, existindo, no ponto de vista do entrevistado, alguma carência de recursos financeiros, como se de uma PME independente se tratasse.

Ainda no que se relaciona com os fatores financeiros, os 6 entrevistados que realçaram não obterem qualquer tipo de dificuldade por serem uma PME referem mesmo que:

*“A nível de dinheiro, até ao momento, não temos tido qualquer tipo de problema, aliás muito pelo contrário. No ano passado não conseguimos atingir os nossos objetivos, mas também foi um ano um bocadinho atípico, ainda assim conseguimos uma margem muito confortável conseguimos continuar a tratar bem as nossas pessoas com todas as iniciativas que temos. Nunca houve por parte da administração um travão naquilo que nós enquanto recursos humanos podemos fazer pelas pessoas por causa de dinheiro isso nunca aconteceu, (...) portanto nós conseguimos distribuir bem esse dinheiro e ainda sobrar, portanto acho que não, não temos dificuldade por ser PME. (E3)”;*

*“Nós lucramos bem para o número de colaboradores que temos.” (E4);*

*“A empresa é uma empresa sólida financeiramente” (E11).*

A nível dos apoios disponibilizados às PME, existe de igual forma pontos de vista diferentes entre os entrevistados. Quando questionados acerca destes apoios, mais precisamente da necessidade de serem criados e disponibilizados mais apoios, os entrevistados ora declaram o seu contentamento com os apoios já existentes, ora o seu descontentamento com a sua escassez e processos burocráticos inerentes ao alcance dos mesmos. No que concerne aos apoios, existem entrevistados que referem

que os apoios que existem são suficientes. O que pode ser verificado através dos seguintes testemunhos.

*“Olha posso-te dizer que ainda agora candidatei-me a dois programas de apoio de um programa, que é o Ativar Portugal, e ganhei os dois. (...) O ano passado concorremos com uma outra empresa que é a [nome da empresa], a um programa do Portugal2020 e deram-nos perto de dois milhões de euros. (...) E então eu não acho que precisamos de mais apoios, eu acho é que precisamos de pessoas mais qualificadas” (E8);*

*“Acho que temos tido acesso e temos recebido bastantes ajudas naquilo que nos enquadrámos, não me posso queixar”. (E10);*

*“No ponto de vista de apoios, a informação que eu tenho, apesar de não ser a minha área, tanto financeiros, bancários e tudo mais, também graças à nossa estrutura e à nossa estabilidade, não temos tido qualquer problema em termos de financiamento e sempre que precisamos recorremos a algumas ajudas estatais” (E18)*

Contrapondo com o exposto anteriormente, existem 7 entrevistados que referem a necessidade de existirem mais apoios e uma menor burocratização associada a todo o processo de obtenção destes apoios, podendo esta ideia ser comprovada através dos testemunhos exemplificativos apresentados na tabela 10, os quais servem como exemplo da opinião global destes participantes:

*Tabela 10 Necessidade de apoios e de uma menor burocratização no seu acesso*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E6</b>	“Sim, sem dúvida, [é necessário haver mais apoios] porque apesar de haver ajudas digamos que quando está tudo bem, ou aparentemente tudo bem, há logo uma limitação para apoios”.
<b>E7</b>	“Essa é uma das questões agora com a questão do Covid, é mesmo ter acesso a essas linhas que foram abertas pelo Estado. O facto de as linhas serem curtas e com <i>plafonds</i> curtos, inviabilizou em todos os momentos que a empresa conseguisse aderir a essas linhas próprias de apoio à COVID e que tinham um fundo perdido. Isto porque as grandes empresas conseguiram tomar quase completamente o <i>plafond</i> ”.

<b>E9</b>	“(...) se estamos à espera de apoios do Estado não vale a pena”; (...) “O problema é que temos tanto trabalho que também não conseguimos estar a perder tempo com essas burocracias”; (...) Podíamos ter mais apoios”.
<b>E12</b>	“(...) tipicamente todos esses apoios que surgem são muito burocráticos.”;
<b>E14</b>	“(...) a ideia que eu tenho e aqui no geral, não falo só aqui da nossa empresa, mas no geral, acho que o que acontece é que os apoios existem, eles de facto existem, mas depois para serem disponibilizados, é muito difícil, São processos muito burocráticos, muito complicados, ainda continuamos num sistema que traz muita confusão e que não é simples (...)”
<b>E18</b>	“(...) Isto [processo de aquisição de apoios] com muita atenção ao detalhe consegue-se resolver, mas parece que às vezes o sistema está armadilhado para você não conseguir ter os apoios. (...) Repare ao nível de recursos humanos nós não temos nenhum tipo de apoio não é, tirando os estágios profissionais não temos quase mais nada, e ao nível da contratação de pessoas desempregadas de longa duração, portanto não estou a ver mais nada que o Estado nos apoie desse ponto de vista”.

No que à Gestão de Pessoas diz respeito, e em semelhança ao que tem vindo a ser exposto, também no que se relaciona com a aquisição, satisfação e retenção de colaboradores, existem posições distintas entre os entrevistados, tendo este sido outro dos desafios referidos por alguns dos entrevistados, mais precisamente por 7 participantes, como é possível verificar na tabela 11.

*Tabela 11 Dificuldade ao nível da gestão de pessoas*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto –</b>
<b>E2</b>	“É muito difícil encontrar pessoas para trabalhar, quando digo trabalhar é mesmo para trabalhar. (...) o que eu estou a dizer é que há muita falta de quadros técnicos, pessoas que cheguem e queiram por a mão na massa, ir para o terreno. E há muito a falta disso, é isso que eu sinto.”
<b>E7</b>	“Colaboradores sim, já sentimos dificuldades. Gostaríamos de obter colaboradores, mas a mão de obra qualificada é escassa.”
<b>E11</b>	“Eu posso-lhe dizer que nós estamos numa região em que a mão de obra é escassa”
<b>E12</b>	“(...) eu acho que o problema que uma PME como a nossa tem, claro que é o problema de escala, portanto, o facto de nós não conseguirmos ter uma equipa maior, podemos não conseguir chegar a recursos mais caros porque não temos a escala que os grandes têm. (...) nós temos ataques à nossa equipa, o mercado está com falta de recursos nessa área e, portanto, nós temos ataques à nossa equipa.”
<b>E13</b>	“As duas maiores dificuldades do [nome do grupo] a primeira é a gestão das pessoas, portanto a estabilidade e a qualificação e a sustentabilidade das pessoas. É muito difícil reter as pessoas neste setor, portanto a estabilidade é mesmo isto, a

estabilidade das equipas. Fazemos um investimento muito grande como é este projeto em que eu sou responsável e depois as pessoas vão-se embora por 5 euros.”

**E16**

“O mais difícil será satisfazer, no geral, todos os colaboradores e geri-los, uma vez que há uma grande oferta de emprego.”

**E18**

“A questão por exemplo da gestão dos contratos, a mudança na legislação recente relativamente aos contratos de trabalho é uma carga de trabalhos, quer dizer, eu antigamente podia contratar uma pessoa por 6 meses e a seguir fazia dois contratos de 1 ano, portanto os primeiros 6 meses para a testar. Agora o contrato de 6 meses, ao fim de 1 ano e meio está efetivo e isto permite-me pouca flexibilidade na gestão das pessoas, e repare eu tenho problemas em manter as pessoas.”

Por fim, relativamente ao fator da internacionalização, uma vez mais é possível encontrar-se uma disparidade no que concerne às respostas fornecidas pelos entrevistados, uma vez que esta tanto é apontada como sendo fácil de implementar, como também um fator desafiante para algumas PME.

Dos entrevistados que abordaram o tema da internacionalização, foram 3 os que manifestam existir uma facilidade na internacionalização dos seus produtos/serviços, pois quando questionados se a internacionalização poderia ser um fator de difícil concretização, estes referiram o seguinte:

*“Internacionalização não acredito não, tanto exportamos muito como importamos muito”.*

*(E4);*

*“Em termos de vendas o nosso mercado está bem encaminhado. Nós vendemos para todo o mundo, ou para todos os continentes digamos assim, não nos podemos queixar, (...) nós estamos a crescer de forma sustentada e não se pode pedir mais” (E9);*

*“[nome da empresa] é uma empresa que todos os anos tem crescido tanto em termos de vendas como todos os anos temos ganho novos projetos dos nossos clientes internacionais. Eu posso dizer que atualmente cerca de 95% da produção da empresa é para exportação, é para comércio internacional”. (E11).*

A internacionalização, enquanto fator desafiante para a empresa, apenas foi referida por 2 dos entrevistados os quais preferiram o seguinte:

*“Algum do nosso produto, não é fácil de exportar para além de Espanha porque depois perde competitividade com os concorrentes”. (E7);*

*“(...) considero que a empresa como PME enfrenta, em determinadas circunstâncias da conjuntura económica, obstáculos contingentes ao nível do crescimento da sua quota de mercado, particularmente no plano da internacionalização.” (E17)*

A realidade portuguesa ao nível do contexto das PME é efetivamente caracterizada por inúmeros desafios que condicionam o desenvolvimento organizacional. Aliás, de acordo com European Commission (2002), as PME sofrem algumas dificuldades comparativamente às grandes empresas, não só no que toca à atração de recursos humanos qualificados e aos recursos financeiros, mas também à burocracia inerente ao acesso a apoios direcionados a este tipo de organizações (Franco e Haase, 2010). Esta é uma realidade que a grande parte das PME inseridas neste grupo enfrentam. Na verdade, devido à sua dimensão mais reduzida, estas são mais afetados pelos fatores externos, tais como aspetos económicos, sociais, legais e burocráticos. Conforme visto através desta descrição, é notório que os fatores financeiros a falta de apoios e excesso de burocracia no seu acesso, e a aquisição e retenção de pessoas são os elementos mais referidos pelos entrevistados.

Como referido por Wapshott e Mallett (2016), as recompensas monetárias oferecidas pelas PME são bastante reduzidas comparativamente com as das grandes empresas, sendo este um fator bastante referido pelos participantes, principalmente no que ao pagamento de salário elevados e de benefícios diz respeito. Na perspetiva de Kemelgor e Meek (2008), Patel e Conklin (2010) e Belsito e Reutzel (2020), muito devido ao seu tamanho, as PME sofrem de limitações relativamente à sua capacidade para atrair, desenvolver e reter colaboradores, sendo esta uma realidade apontada por 5 dos 19 participantes conhecedores ou gestores de RH. Efetivamente, devido à sua dimensão e à grande competitividade que se faz sentir no mercado global as PME encontram-se expostas a uma concorrência bastante agressiva e a várias condicionantes que podem influenciar o seu desenvolvimento.

Todavia, e apesar de neste estudo ser evidente a existência de alguns entraves ao seu desenvolvimento, é necessário ressaltar a ideia de que esta realidade não se encontra visível em todas as organizações, existindo, portanto, 6 organizações que não apontaram qualquer tipo de entrave ao desenvolvimento organizacional devido ao facto de serem uma PME.



#### 4.1.2 Objetivo 2 - Conhecer o tipo de GRH desenvolvida nas PME estudadas, tentando perceber o modo como estas gerem e coordenam os seus colaboradores

Com o intuito de compreender um pouco melhor o tipo de GRH implementado em cada uma das PME em estudo, torna-se necessário, até certo ponto, conhecer o tipo de gestão, levada a cabo pelas organizações, tendo para isso em consideração os modelos *Small is Beautiful* e *Bleak House* defendidos por Wilkinson, (1999), podendo a eles ser associados, entre outros aspetos, a forma como a comunicação é exercida dentro das empresas.

Na perspetiva de Wilkinson (1999) as PME, com especial destaque para as pequenas empresas, estas possuem poucas estratégias de comunicação, sendo quase inexistentes. Tendo em consideração os testemunhos de alguns dos entrevistados, expostos na tabela 12, os quais representam a generalidade dos entrevistados, evidencia-se a existência de uma boa comunicação, quer a nível hierárquico, ou seja, com os superiores, quer entre colaboradores, na medida em que, os entrevistados afirmam existir uma proximidade e informalidade entre todos, não existindo meios formais de comunicação incrementados. Alguns dos entrevistados apontam ainda que a presença dos administradores no local de trabalho é muito frequente, o que comprova ainda mais a informalidade e a proximidade existente entre os membros organizacionais nas PME em estudo. Desta forma é possível perceber que o modelo *Small is Beautiful* prevalece em todas as PME em estudo, pois vão ao encontro do que se encontra defendido por Marlow e Patton, (2002) e Mallett e Wapshott, (2012) a respeito da existência de um ambiente próximo e da informalidade existente entre os membros organizacionais.

Tabela 12 Tipo de comunicação e relações internas

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E4</b>	“Sim. Isso é o bom em termos uma estrutura familiar e uma gestão ainda muito familiar, tem os seus prós e os seus contras na verdade. Mas essa proximidade é [um fator positivo]. Tanto estamos aqui a falar com um jardineiro, como, entretanto, estamos com os diretores gerais. Os diretores gerais andam no campo e o administrador também, é muito informal.
<b>E8</b>	“É [informal]. Sem problema. O patrão da empresa chega lá e fala ao balcão com quem quer que seja, com o pedreiro, e ele na mesma, é muito informal”.
<b>E9</b>	“Existe informalidade. A chefia está sempre presente. São 4 chefes/investidores eles estão sempre presentes com os trabalhadores e vão muitas vezes à fábrica e

	tentam muitas vezes solucionar. Eu também tenho o dia de atendimento que costuma ser 1 vez por semana, mas até costumo alongar a 2 ou 3 dias por semana e o nosso objetivo é ouvir os trabalhadores e ter proximidade.”
<b>E14</b>	“(…) há uma relação de bastante proximidade entre cada responsável de departamento e as pessoas que têm a cargo, não vejo sequer nenhum departamento em que isso não aconteça. Há de facto muita informalidade, as pessoas respeitam-se, e eu acho que o respeito também advém do tratamento que têm e desta proximidade, mas de facto quase toda a gente aqui dentro se trata por tu, ninguém é tratado nem por Doutor, nem por Engenheiro, nem por nada disso. Portanto isto acaba por esta informalidade acaba por beneficiar depois a relação de proximidade que existe”
<b>E15</b>	“Sim. É só um administrador é um administrador único e (…) sempre fez questão de ter a secretária dele no centro de um <i>open space</i> , (…) sempre esteve sentado à nossa beira, (…) sempre que ele entrava no escritório pela primeira vez no dia ele ia cumprimentar um a um (…)”
<b>E17</b>	“A relação existente entre colaboradores e gestores é absolutamente transparente, sempre próxima e a comunicação estabelecida é direta e permanente, pois acreditamos que deste modo será promovido o ambiente mais adequado à concretização dos objetivos definidos.”
<b>E20</b>	“(…) quando estava lá na empresa [antes do teletrabalho] ele [administrador] ia sempre ao escritório, não estou a dizer todos os dias, mas pelo menos duas vezes por semana ele ia lá, falávamos, se estava a correr tudo bem e nos primeiros tempos apoiou-me muito. Com ele não tenho nada a criticar, é muito humano”

Quando questionados acerca dos contributos desta informalidade organizacional, principalmente no que à contribuição para a existência de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento interpessoal e grupal dos colaboradores diz respeito, existe novamente uma concordância entre todos os entrevistados. De facto, a existência desta informalidade na comunicação contribui em muito na produtividade dos colaboradores e na existência de uma ligação entre todos os membros organizacionais, como pode ser observado na tabela 13.

*Tabela 13 Contribuição da informalidade para a criação de um ambiente direccionado ao desenvolvimento interpessoal e grupal*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E10</b>	“Sem dúvida que sim [contribui]. Até porque posso-lhe dizer que eu me sinto colega de todas as pessoas que trabalham na empresa, desde o serralheiro ao gestor de topo, nós somos todos colegas. É um bocadinho essa a mentalidade da empresa onde eu trabalho.”
<b>E14</b>	“Sim considero [que contribui] e até que vai um bocadinho mais longe porque a própria empresa tenta incentivar a que as pessoas de facto criem relações extralaborais. (…) portanto há aqui uma interação muito grande a nível pessoal e há pessoas que de facto são mesmo amigas fora do local de trabalho, (…) e isso nota-

se que depois faz com que o trabalho corra bastante melhor.”

**E17**

“Exatamente, a cultura da [nome da empresa] promove de forma espontânea e natural o contacto informal entre todos os seus membros, por existir a convicção de que esse é o *modus operandi* que nos coloca na senda da maximização dos resultados que a empresa pretende alcançar, em todas as suas dimensões, quer económica, como financeira ou social.”

**E18**

“Acho que sim, acho que isso incrementa claramente os níveis de produção.”

Tendo por base as PME em estudo e os testemunhos apresentados é possível constatar que a estrutura reduzida destas organizações, comparativamente às grandes empresas lhes permite serem mais informais, informalidade essa que possibilita um contacto mais direto, simples e pessoal entre todos os membros organizacionais e impulsiona o desenvolvimento organizacional e maximização de resultados. Aliás, nas palavras dos entrevistados, esta informalidade beneficia *“A 1000%. É meio caminho andado para a vitória” (E8); “Sim eu acho que até acaba por beneficiar.” (E9).*

Existindo, neste estudo, empresas com e sem Departamento de Recursos Humanos, torna-se necessário realizar uma pequena distinção e, simultaneamente, uma comparação relativamente ao modo como a GRH se encontra implementada em cada uma delas, ou seja, referir quem se encontra responsável pela GRH de cada empresa e como esta deve ser instituída nas mesmas.

De acordo com Barber et al., (1999), as grandes empresas são mais suscetíveis de possuir um departamento de recursos humanos e um especialista na área, enaltecendo que as PME carecem normalmente neste aspeto. Todavia, esta realidade não é comprovada neste estudo. Na verdade, no que concerne à formalização e implementação de um Departamento de Recursos Humanos, 15 entrevistados, revelaram a existência deste departamento, contrapondo com os restantes 4, os quais apontam a inexistência do mesmo, apesar das respetivas empresas se encontrarem em funcionamento há mais de 10 anos. Quer isto dizer que começa a existir uma maior preocupação por parte das PME em implementar na sua composição orgânica, um departamento exclusivamente direcionado à GRH.

Apesar de não ser este o foco do estudo, tendo por base a microempresa (empresa 17) e as pequenas empresas (empresas 1, 2 e 7), é possível comprovar as ideias defendidas por Pearson et al., (2006), os quais apontam que a implementação de um Departamento de Recursos Humanos é menos usual nas pequenas empresas, dependendo assim, em grande medida, do tamanho da empresa, pois estas são as únicas empresas no estudo que não possuem este departamento implementado nas suas unidades orgânicas, comparativamente com as médias empresas.

Kotey e Sheridan (2001), Cheng e Yu (2008) e Sheehan (2014) referem que na maioria das PME a existência de um especialista na área de GRH é diminuta, sendo o diretor a pessoa encarregue pela tomada de decisões. Todavia, esta premissa não se enquadra totalmente no estudo realizado, pois das 19 empresas integradas nesta investigação, 15 possuem um responsável pela GRH da mesma. Na verdade, a premissa defendida pelos autores supramencionados é encontrada em apenas 1 das PME em estudo, mais precisamente na empresa 2, na qual a entrevistada 2 enaltece *“Funciona tudo à base do administrador”*. As restantes 3 possuem, como referem Marlow, Taylor e Thompson (2010) e Lai, Saridakis e Johnstone (2016), um colaborador não especializado na área, como é o caso das empresas 1, 7 e 17, nas quais a função de GRH se encontra alocada à Diretora Financeira, à Diretora Financeira e Contabilista e ao Diretor Administrativo e Financeiro, respetivamente.

Quando questionados acerca da possível criação de um Departamento de Recursos Humanos, os entrevistados parecem concordar uns com os outros, na medida em que todos referiram que a criação deste departamento não constitui uma necessidade visto que existiam pessoas dentro da empresa capazes de realizar as funções adjacentes à GRH, nomeadamente os colaboradores incluídos na área administrativa ou na área financeira, sendo realçado, na tabela 14, por 3 dos 4 entrevistados que, para além desta gestão poder ser feita por outrem, o tamanho da organização não justificar a criação de um novo departamento.

*Tabela 14. Justificações relativas à não criação de um departamento de recursos humanos*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E1</b>	“(…) Acho é que não se justifica agora haver um Departamento de Recursos Humanos dada a dimensão da empresa. Não se justifica ter um responsável de recursos humanos quando se tem 10 pessoas não é, acaba por ser absorvido naturalmente por haver algumas funções que já são feitas pela área administrativa e/ou financeira.”
<b>E2</b>	“(…) O DRH, não é uma coisa que nós achemos que ia resolver muito, (...) O DRH já era só aquele upgradezinho”
<b>E7</b>	“Não vejo que existissem grandes melhorias nesse aspeto. Porque lá está, a estrutura é muito curta. Ou falam com um diretor de produção que é muito fácil ou vêm falar comigo sobre alguma questão, ou porque precisam disto ou daquilo. Não vejo grandes alterações”.
<b>E17</b>	“Considerando a dimensão e a cultura organizacional vigente, a incorporação da divisão de Recursos Humanos pelo departamento Administrativo e Financeiro permite o total cumprimento das funções de gestão estratégica de recursos humanos adequada às necessidades atuais da empresa”.

Independentemente da existência ou não deste departamento, a gestão de recursos humanos encontra-se implementada nas organizações presentes neste estudo, pelo que se torna fundamental compreender a perspetiva dos entrevistados relativamente à sua implementação no âmbito organizacional, mais precisamente, perceber se esta deverá ou não, ser adaptada ao tamanho da organização.

Como observado através do estado de arte, as PME não são “versões reduzidas” de grandes empresas. Elas possuem as suas próprias características (Loan-Clarke, et al.,1999; Storey, 2002; Melo e Machado, 2015). Tal premissa vem-se a confirmar perante os entrevistados, principalmente porque existe um consenso entre os participantes relativamente ao modo como uma PME deve implementar a sua Gestão de Recursos Humanos. Apesar da ideia de que as PME devem ser geridas tendo por base as mesmas normas que as grandes empresas, só que numa escala mais reduzida ter vindo a ser salientada por vários autores (Cassel et al., 2002; Psychologios e Prouska, 2019), esta não é uma premissa defendida pelos participantes. Na verdade, como apresentado na tabela 15, na perspetiva dos entrevistados, incluindo os participantes da microempresa (E17) e da PME pertencente a uma multinacional (E18), aquando da implementação de políticas inerentes à GRH, é comumente aceite que estas devem ser ajustadas, adaptadas e proporcionalmente compatíveis com as características e o negócio da empresa, sendo a premissa defendida pelos autores supramencionados, refutada por todos os entrevistados.

*Tabela 15 Implementação da GRH nas PME*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E3</b>	<p>“Numa grande empresa não é fácil fazer a gestão que nós fazemos. Nós fazemos uma gestão de Recursos Humanos muito próxima das pessoas, porque somos 63 pessoas, ou seja, é fácil, dentro do possível, para mim e para o [nome do colaborador], conhecer as pessoas individualmente, percebê-las, saber os detalhes de cada uma, como agir com cada uma, o que cada uma dá valor. (...). Quando estamos numa PME devemos usufruir da vantagem que é ser uma PME, isto é, temos menos pessoas e consegues focar-te mais nas necessidades delas e quase na relação que tens com elas, e isso é impossível numa grande empresa.”</p>
<b>E6</b>	<p>“Deve ser sempre feito o ajuste. Primeiro analisar o universo que temos, as necessidades que temos e, sem dúvida que tem sempre de ser feito o ajuste. Nós não podemos nunca aplicar ou gerir da mesma forma universos diferentes, e não só no número de colaboradores, mas também com as necessidades dos nossos colaboradores, e isso varia de empresa para empresa, de zona para zona, de muita coisa.”</p>

<b>E14</b>	“Deve haver uma adaptação, sem dúvida, não podemos andar a copiar processos de umas para as outras, nem de empresas com tamanhos idênticos, nem de áreas idênticas nós conseguimos copiar processos de umas para as outras, quanto mais de empresas internacionais e grandes empresas para pequenas, não funciona, claro que não. Tem que ser sempre adaptado. Sempre adaptado também à própria cultura da empresa, aos valores, às pessoas que nós temos.”
<b>E15</b>	“Eu acho que qualquer departamento de recursos humanos tem que ser adaptado à realidade da empresa porque não vale a pena pegar no exemplo da empresa A e depois chegar à empresa B e querer aplicá-lo. Claro que há metodologias que são transversais e que faz sentido, mas a cultura, a forma de estar de cada uma das empresas é totalmente diferente.”
<b>E17</b>	“(…) essa gestão (GRH), deve ser adequada e ajustada à realidade organizacional, de modo a tornar-se, ela mesma, uma gestão otimizada de recursos que determinam, em todas as fases da exploração do negócio, o sucesso da empresa.”
<b>E18</b>	“Tem que haver uma adaptação daquilo que é a estrutura e o tamanho da empresa claramente (...) Não lhe vou dizer que aquilo a que se chama, as melhores práticas, (...) que não me importo nada de copiar o que for de uma grande empresa, (...) isto desde que faça sentido não é. Agora tem que haver sempre uma adaptação, direto não, não faz sentido nenhum.”

No que à Gestão de Recursos Humanos diz respeito, a entrevistada 2 refere que na sua organização, a GRH mostra ser pouco eficiente, realçando que se a mesma fosse mais efetiva, os resultados seriam melhores: *“[A GRH] está um bocadinho aquém. Nós quase que fazemos omeletes sem ovos, ou quase que fazemos mais com claras que gemas. Ficam tipo meio deslavados. Nós temos conseguido, mas podia ser tudo muito melhor, se fosse mais bem gerida, podia ter muitos melhores resultados. Tem muito a ver com falta de liderança, com falta de saber coordenar pessoas, de saber aquela coisa da gestão de conflitos pronto, estamos a falar de um gerente que tem o sexto ano antigo”*.

No entanto, e apesar da entrevistada 2 salientar a fragilidade da GRH efetuada na sua organização, é compartilhado por todos os entrevistados a grande relevância que a Gestão de Recursos Humanos apresenta nas suas organizações, principalmente a nível estratégico com especial destaque para a motivação e satisfação de colaboradores e respetivos benefícios para o alcance de melhores resultados organizacionais (tabela 16), sendo deste modo comprovada a premissa defendida por Gamage (2014), o qual refere que o principal fator chave para o sucesso das organizações recai sobre uma gestão adequada dos recursos humanos. Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos de uma empresa apresenta ter um papel basilar para o desenvolvimento organizacional, sendo comprovado que a forma

utilizada pelas organizações para gerir o capital humano constitui uma ferramenta essencial para aumentar a criação de valor de uma empresa, na medida em que as organizações que apresentam ter um maior sucesso são aquelas que gerem de forma eficaz os seus recursos humanos (Gomes, Cunha, M., Rego, Cunha, R., Cabral-Cardoso, e Marques, 2008).

*Tabela 16 Importância da gestão de recursos humanos*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E1</b>	<p>“Por um lado, o mais importante de uma empresa, é a estabilidade que se pode trazer para as pessoas que têm funções e que tem de ter estabilidade emocional, física, tudo para poder executar as suas tarefas de forma natural e sem contratempos. Os RH asseguram questões que vão ao encontro da motivação e bem-estar (...) é o mais importante para que os recursos humanos de uma empresa possam produzir.”</p>
<b>E3</b>	<p>“(…) As avaliações de desempenho são importantíssimas para tu saberes se o colaborador está a corresponder àquilo que tu estás à espera, se não está. O que que ele precisa para desenvolver melhor as suas funções. Que novos desafios lhes podemos proporcionar. Nós somos muito importantes ... principalmente nessas questões e depois na motivação, porque somos nós que organizamos aqueles eventos, <i>Team Building</i>”</p>
<b>E7</b>	<p>“Posso-lhe dizer que a GRH a nível organizacional, no contexto da nossa empresa tem uma importância muito grande, tanto a nível estratégico como a nível motivacional dos nossos colaboradores”</p>
<b>E9</b>	<p>“A gestão de recursos humanos no fundo tem que resolver o problema dos trabalhadores de forma a que haja a maior satisfação no trabalho, de forma a que haja menos erros em termos de processamento salarial para que tudo se torne o mais justo possível, tanto para a empresa, como para o trabalhador. O gestor de RH tem que funcionar como uma balança. Tem que defender os trabalhadores o máximo que conseguir desde que não comprometa as necessidades e interesses da própria empresa não é.”</p>
<b>E12</b>	<p>“Não lhe sei quantificar a importância, mas como estava a dizer há pouco, entendo que é difícil apagar com esta área não é, porque nós precisamos garantidamente de fazer a gestão dos nossos recursos, mais uma vez pela dependência que nós temos da prestação de serviços, ou seja, no fundo estamos dependentes da nossa equipa (...).”</p>
<b>E16</b>	<p>“A meu ver a Gestão de Recursos Humanos é toda uma componente impreterivelmente necessária para qualquer organização, a nossa inclusive. É através da Gestão de Recursos Humanos, e do nosso próprio departamento que somos capazes de apoiar os nossos colaboradores, reter o melhor talento, e também capacitar os nossos colaboradores, aproveitando todo o seu conhecimento”</p>

<b>E17</b>	“A gestão de recursos humanos, (...), assume (...), uma importância relevante e estruturante, em função da filosofia de gestão desenvolvida pela empresa, assente em princípios de valorização do capital humano, de meritocracia no momento de avaliar e remunerar o desempenho dos colaboradores, de otimização dos procedimentos por estes executados e adequação das tarefas às características dos seus operadores, e conseqüentemente, de incrementação dos níveis de competitividade estratégica através do corpo de recursos humanos da empresa.”
<b>E19</b>	A importância é muito grande. (...) Colaboradores satisfeitos, trabalho sempre bem feito, chegam ao final do mês estão felizes. No mês a seguir ainda vão trabalhar melhor, é o que eu penso sempre. Se o Departamento em si aplicar as coisas bem, conquistar os colaboradores, a empresa vai correr sempre bem, porque os colaboradores andam satisfeitos.

Através dos testemunhos acima mencionados é possível observar que o papel desempenhado pela GRH nas organizações, principalmente nas PME, tem vindo a sofrer alterações (Brewster, Carey, Grobler, Holand e Warnich, 2010), passando de uma área exclusivamente administrativa, para uma área estratégica, centrada nos colaboradores e no seu desenvolvimento. Deste modo, a empresa poderá, através da aposta feita na GRH e nos seus colaboradores, alcançar um contínuo crescimento organizacional (Lopes, 2012).

Relativamente ao papel do DRH para as PME em estudo, nas quais este departamento se encontra integrado na sua unidade orgânica, pode-se verificar, através da tabela 17, que este possui uma componente com uma dualidade. Quer-se com isto dizer que este departamento é visto, não só como o principal elo de ligação entre todos os colaboradores e as administrações das PME, mas também como estratégico para a organização, muito ligado à tomada de decisões, realizadas dentro das mesmas, tal como defendido por Armstrong e Taylor (2014). No que concerne ao nível estratégico, importa salientar que a entrevistada 4 é a única que refere que a sua função enquanto responsável pelo DRH ainda não é vista como estratégica, salientando, todavia, que vai adquirindo essa posição ao longo do tempo.

*Tabela 17 Papel do departamento de recursos humanos*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E4</b>	“É assim, eu ainda não sou vista como uma posição muito estratégica para a empresa. Eu neste momento sou mais vista como uma posição necessária. Alguém que tem de estar ali. Mas acho que vou ganhando esse papel a pouco e pouco. [o papel do DRH encontra-se ligado] ao foco, à centralização, à proximidade com os colaboradores, na motivação [dos mesmos]”
<b>E6</b>	“Sim, o DRH é sem dúvida um parceiro estratégico tenho que dizer que sim, senão nem sequer tinham pensado em constituir um departamento não é. Foi visto já como um desenvolvimento estratégico quando pensaram então em constituir o



departamento.”

- E8** “Olha neste momento tem muita importância no ponto de vista que é a gestão de recursos humanos que trata da parte estratégica relativa às pessoas, nomeadamente levantamento de necessidades formativas (...) Neste momento já é o Departamento de Recursos Humanos que tem a totalidade de poder de decisão ao nível da seleção e do recrutamento, ao nível de desenvolvimento de políticas de carreiras, ao nível do desenvolvimento de leques salariais, tudo isso.”
- E10** “Somos um bocado o porta-voz e também no fundo, quando existem tomadas de decisão, o departamento de recursos humanos está sempre em primeiro lugar do lado das pessoas. Se houver alguma coisa que vá contra aquilo que nós achamos correto, temos essa liberdade para expressar a nossa opinião e dar esse nosso cunho, pessoal e técnico, em relação à forma como se deve atuar com as pessoas, mesmo em resolução de conflitos (...) Muitas vezes pode haver um conflito e as pessoas querem resolvê-lo de uma maneira e às vezes essa maneira não é a maneira correta e, lá está, a administração da empresa recorre aos Recursos Humanos muitas vezes para mediar e informar como é que as coisas têm de ser feitas.”
- E13** “É estratégico, é mesmo estratégico, ou seja, imagine isto se fosse *outsourcing*, se fosse dar isto a consultores, era o caos porque o conhecimento que é necessário, cada unidade tem a sua história, tem a sua estrutura, depois elas têm que coabitar umas com as outras, portanto imagine o que era dar isto a outra estrutura interna. É fundamental, é estratégico, a nossa área é estratégica.”
- E15** “Eu acho que sim, acho que as pessoas, tanto a administração considera relevante o papel do Departamento como as próprias pessoas consideram que é fundamental existir alguém que condense estas funções e que saibam como é que podem tratar determinado assunto, ou com quem podem falar de determinada questão, portanto estrategicamente é importante.”
- E16** “Claramente o nosso departamento é visto como estratégico, tanto para a nossa administração, como para os nossos colaboradores. É o departamento de elo de ligação entre os vários departamentos/colaboradores, auxiliando nos objetivos da empresa e nos vários projetos que os departamentos pretendem desenvolver/implementar “
- E18** “É assim, claramente somos um parceiro estratégico para a empresa e há um conjunto de decisões e um conjunto de situações que não são feitas sem nos perguntarem a nós, o quê que nós achamos. E, portanto, somos.”

Os entrevistados referem que, o facto de a área de RH se encontrar presente na tomada de decisões das organizações influencia muito o bom funcionamento das mesmas. Aliás, através da análise da tabela 18, é possível notar que os participantes realçam que ao participarem no processo de tomada de decisão, as pessoas responsáveis pelo DRH conseguem promover harmonia organizacional entre todos os membros, desde, por exemplo, os colaboradores de fábrica até à administração e conseguem defender os colaboradores sempre que necessário.

Tabela 18 Vantagens de integrar o departamento de recursos humanos nas decisões das PME

Entrevistados	Unidade de texto
<b>E3</b>	“Sabes que nós estando em harmonia com a administração, automaticamente conseguimos que os colaboradores também estejam em harmonia com a administração, portanto acho que é o essencial. É importantíssimo que isso aconteça.”
<b>E5</b>	“O DRH faz a ponte entre a gerência, as chefias, no que diz respeito à gestão das equipas. (...) esse departamento faz determinadas coisas que são importantes depois para que a equipa funcione.”
<b>E6</b>	“Basicamente a importância do nosso departamento é integrar os nossos recursos humanos ao máximo na empresa e para isso, quando falo integrar é a todos os níveis, (...) falo da integração para haver o <i>click</i> com a empresa digamos assim. Para haver a entrega total, e para isso nós estamos cá, para também ouvir as necessidades dos colaboradores, para ouvir as necessidades da empresa, da gestão da empresa e tentar integrar ao máximo ou conciliar ao máximo os dois lados, as necessidades de ambos. Tentar ajustar aqui ao máximo, da melhor forma possível. Potenciar o máximo das duas partes, e lá está para isso a GRH é essencial.”
<b>E9</b>	“Defender os colaboradores, sem comprometer a empresa. As empresas são as pessoas, e os RH têm que estar integrados dentro da decisão porque têm que defender a parte do trabalhador.”
<b>E10</b>	“A grande vantagem que eu vejo é nós levarmos, no fundo, a nossa perspectiva que está mais ligada ao contacto com os trabalhadores para junto da direção. (...) Nós temos ligação direta à administração da empresa e claro que atuamos na base daquilo que nos é solicitado pela mesma administração não é, vamos estando sempre a tentar estar de acordo com a mentalidade da empresa e claro, também dando o nosso cunho pessoal quando existe alguma coisa que pode sair do âmbito daquilo que o patrão espera ,mas às vezes as coisas nem sempre são como os nossos patrões querem e nós também estamos aqui para alertar e para sensibilizar as entidades patronais do que é o mais correto ou menos correto.”
<b>E15</b>	“É poder muitas vezes fazer chegar à administração opiniões sobre situações reais da empresa, sobre desempenhos reais, sobre situações críticas muitas vezes e poder passar essa informação de uma forma clara à administração”
<b>E18</b>	É uma comunicação de dois sentidos, não é, ou seja, é o transmitir, por um lado, aquilo que são as preocupações genuínas das pessoas para cima, face a certas decisões e a certas situações, mas ao mesmo tempo comunicar de forma clara e que as pessoas entendam, as decisões estratégicas da empresa para baixo não é, porque não é fácil, às vezes as pessoas entenderem

Enquanto membros integrados nos processos de tomada de decisões das suas PME, torna-se necessário perceber se existe um alinhamento entre os objetivos do DRH e os das PME. Para tal, esta

mesma questão foi realizada aos entrevistados, os quais realçam que este alinhamento existe dentro das suas organizações e que é necessário, como é visível na tabela 19

*Tabela 19 Alinhamento entre os objetivos do DRH e das PME*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E3</b>	“Sim claro, sempre. Todos os anos são definidos objetivos e obviamente apresentados ao conselho de administração e estão em ordem com aquilo que eles pretendem para a empresa obviamente.”
<b>E6</b>	“Sim, sem dúvida. Procuramos sempre que haja um equilíbrio a nível interno total e acho que para isso todos os departamentos têm que estar a caminhar para o mesmo, têm que estar interligados também, procurar atingir. Porque automaticamente os objetivos da empresa têm que ser os objetivos de todos os departamentos, não falo só pelo DRH, o nosso sem dúvida, mas os outros departamentos também”
<b>E11</b>	“Sim, existe essa sintonia. (...) O Departamento de Recursos humanos tem conhecimento dos objetivos tanto a nível geral da própria empresa, como a nível de cada um dos departamentos.”
<b>E15</b>	“Sim, 100% em sintonia porque, é algo em que nós trabalhamos muito a par, ou seja, tudo aquilo que é decisão ou atividade no âmbito do departamento é sempre muito alinhado com aquilo que são os objetivos da empresa a percepção da administração para aquilo que deve ser o trabalho deste departamento.”
<b>E18</b>	“Sim. Alinhados e comunicados. É muito importante aqui a questão da comunicação com as pessoas, isto é muito importante mesmo. Não basta achar que estamos a remar todos para o mesmo lado, é preciso saber que estamos. (...). Mas mais do que isso, temos à-vontade para quando não concordamos defender, e em alguns casos, levamos a nossa avante.”

Aliados a este alinhamento, os entrevistados enaltecem, ainda até certo ponto, que a existência deste alinhamento é essencial para o bom funcionamento da organização e para o alcance de vantagem competitiva, como é possível comprovar através da tabela 20

*Tabela 20 Vantagens da existência de um alinhamento entre os objetivos do DRH com os da PME*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E5</b>	“Eu diria que para além de ser uma vantagem competitiva, é uma obrigação em termos de gestão de recursos humanos. Eu comecei por dizer que a equipa, o capital humano é mais importante ainda que o capital financeiro porque há situações em que a falta de dinheiro é compensada por uma equipa especialmente dinâmica e competitiva e, portanto, há um alinhamento entre a estratégia da empresa e a estratégia de Recursos Humanos.”

- E9** “Sim, claro que são, porque se as coisas não estiverem alinhadas com a administração depois, cada um está a remar por si, e não pode ser não é. O Gestor de RH tem que perceber se aquilo que a administração está a decidir é o correto, pode não ser o correto e aí tem que defender os trabalhadores e tentar elucidar a administração de forma a fazer as coisas de outra forma. Mas se o Gestor de RH considerar que alguma coisa deve ser alterada consoante aquilo que a administração está a propor tem que então entrar na parte dos trabalhadores e elucidá-los que é a melhor forma para que a empresa consiga atingir os seus objetivos.”
- E10** “Sim porque conseguimos agilizar com maior liberdade e segurança todos os processos que nós temos. Por existir essa ligação, ou seja, eu quando tenho que tomar alguma decisão eu sei que posso tomá-la autonomamente porque está a ir ao encontro daquilo que é pretendido pela administração da empresa e isso, claro quando tenho dúvidas pergunto, e há esse canal aberto de comunicação. São uma vantagem porque tudo o que estiver em harmonia e se as partes estiverem todas em sintonia conseguimos transmitir uma segurança não só aos trabalhadores, como também ao mercado.”
- E11** “Eu acho que sim, nós temos de saber que o capital mais importante das empresas é o capital humano. Se esse capital é tratado e é gerido dentro do departamento de recursos humanos não faz qualquer sentido não estar englobado nesses mesmos objetivos. É assim isto aqui é até uma questão de gestão de equipas. Estamos todos a trabalhar em prol de um objetivo, que é o objetivo e a visão global da empresa. Agora se cada departamento trabalhar ou se fechar em si, se calhar, será muito mais difícil alcançarmos esses objetivos. Agora se todos os departamentos tiverem conhecimento de cada um dos objetivos nós trabalhamos em equipa, sentimo-nos mais motivados e podemos ajudar algum departamento, algum colega que tenha mais dificuldade.”
- E15** “Sim, acho que sim, o facto de termos um departamento de recursos humanos muito presente e que no fundo está atento às necessidades dos colaboradores e àquilo que efetivamente ocorre permite também à empresa tomar decisões de uma forma mais sólida e com mais informação.”
- E16** “Portanto, o DRH, sendo um dos departamentos mais importantes da empresa e que tem uma enorme ligação com os colaboradores, terá de estar alinhado e contribuir para o alcance de todos os objetivos/estratégias.”

Uma vez que as empresas 1, 2, 7 e 17 não possuem um Departamento de Recursos Humanos implementado na sua organização, considerou-se pertinente questioná-los, de igual forma, acerca das suas funções enquanto pessoas responsáveis pela gestão de recursos humanos das suas respetivas empresas. Todavia há que salientar que na empresa da entrevistada 2, quem realiza a gestão de recursos humanos é o diretor da mesma, pelo que esta entrevistada teve dificuldades em abordar as questões inframencionadas.

Relativamente à questão “A sua função é considerada estratégica?”, os entrevistados mantêm uma posição coerente, referindo que a sua posição, apesar de não ser única e exclusivamente direcionada à gestão de recursos humanos, possui a sua importância na empresa tanto ao nível de elo de ligação entre os colaboradores e os seus superiores, como ao nível estratégico da organização, como pode ser visível na tabela 21. Como referido anteriormente, como à entrevistada 2 não se encontram atribuídas funções de GRH, esta não respondeu a esta questão.

*Tabela 21 Teor estratégico da função ligada à GRH pelos responsáveis pela mesma nas PME sem DRH*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E1</b>	“Sim”
<b>E7</b>	“É vista, não em primeiro lugar, mas que tem a sua importância. É muito importante o facto de o funcionário se sentir à vontade para vir perguntar e esclarecer alguma dúvida, ou expor algum problema.”
<b>E17</b>	“A divisão funcional de recursos humanos é, efetivamente, avaliada como uma unidade orgânica estratégica, na medida em que contribui ativamente para o fomento da estratégia da empresa, para a concretização dos objetivos propostos, para a proliferação de vantagens competitivas, em suma, para o desígnio social da organização, através da gestão eficiente, racional e criteriosa do capital humano sob a responsabilidade da [nome da empresa].”

No que concerne à questão, “Na sua perspetiva, enquanto membro organizacional, quais são as vantagens de integrar o DRH nas decisões da empresa?”, foi possível recolher o parecer de todos os entrevistados, os quais enumeram que a sua função enquanto pessoas que gerem os recursos humanos auxilia no alinhamento entre a estratégia da organização e a participação dos seus colaboradores no alcance desta mesma estratégia organizacional e auxilia na proximidade, motivação e no aumento da eficiência dos próprios colaboradores, como é possível observar na tabela 22. Relativamente à entrevistada 2, esta refere que, no seu ponto de vista, as vantagens inerentes à integração do DRH ou, neste caso, da pessoa responsável pela GRH, nas decisões da organização se encontram relacionadas com o negócio da empresa, com a necessidade de existir uma visão entre o capital humano existente na empresa e as capacidades da mesma para atender às necessidades do negócio.

Tabela 22 Vantagens de integrar a função de GRH nas decisões das PME que não possuem DRH

Entrevistados	Unidade de texto –
<b>E1</b>	<p>“É uma vantagem. Sendo que se gere pessoas, estamos a gerir estados emocionais, estamos a esticar a capacidade, isto, tal como uma máquina, estamos a ir até ao limite de uma capacidade produtiva de uma pessoa e, naturalmente, a partir do momento em que sei que a estratégia da empresa vai num determinado sentido começo a preparar, sem muitas vezes lhes dizer o que os espera à frente, para as situações. E nestes aspetos as pessoas muitas vezes já fazem parte da solução e da estratégia, sem que lhe seja comunicado. Por isso não estou a dizer que é uma manipulação, mas é um acompanhamento constante de forma a orientar as pessoas na altura certa para o lugar certo. Um esforço adicional por um lado, sem as pessoas saberem <i>the whole picture</i>, e então acabo por fazer esta pequena gestão de pessoas e acabo por não ir ao extremo que a administração quer nem ao extremo do que as pessoas têm como expectativas. Então tentar gerir as pessoas de forma a que as pessoas se sintam parte integrante da estratégia da empresa, e que muitas vezes não se apercebam muito bem que isso dará mais trabalho, mas que faz parte da evolução e do crescimento da empresa, e quando elas de apercebem que contribuíram para o crescimento da empresa, o nível de satisfação dispara.”</p>
<b>E2</b>	<p>“Eu acho que é vantajoso, porque quando nós abrimos novas áreas de negócio, ou quando temos um cliente novo com novas necessidades há que olhar para o capital humano e para as capacidades que a empresa tem para responder àquelas novas necessidades. Agora que isso seja tido em conta na [nome da empresa] não, ou seja, é tudo na reação. Nós andamos para a frente a nível estratégico e operacional, os colaboradores andam sempre a reboque no sentido que têm de andar para a frente na medida do que é necessário, têm que se adaptar têm que ser flexíveis.”</p>
<b>E7</b>	<p>“É a tal proximidade e a motivação. A proximidade é muito importante”</p>
<b>E17</b>	<p>“Sendo a divisão de recursos humanos, uma unidade integrante do departamento administrativo e financeiro da empresa, mas atuando efetivamente como se de um departamento funcional se tratasse, e estando esse departamento culturalmente próximo da administração da empresa, por questões de génese histórica da organização, a divisão de recursos humanos torna-se num móbil absolutamente estratégico para o desenvolvimento desta, e é claramente, uma vantagem a integração das práticas de gestão de recursos humanos nos processos de tomada de decisões de gestão, já que são destas práticas que resultam a oportunidade de uma afetação mais eficiente de recursos, que a par dos financeiros e materiais, são indispensáveis para o desenvolvimento do ciclo de exploração da empresa, mas que ao contrário destes assumem variáveis sociais e psicológicas cujo equacionar exige contornos de arte que se sobrepõem, não raras vezes, à racionalidade económica e aos métodos sistémicos de gestão empresarial.”</p>

No que à questão “Os vossos objetivos enquanto responsável pela GRH e os da Administração estão em sintonia?” diz respeito, os entrevistados parecem concordar afirmando que apesar de não existir um DRH, os objetivos se encontram alinhados, todavia, uma vez mais denota-se que não existiu uma resposta da entrevistada 2, como é possível observar na tabela 23.

*Tabela 23 Alinhamento dos objetivos ligados à área de GRH e os da Administração, nas PME que não possuem DRH*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E1</b>	“Sim”
<b>E7</b>	“Sim, nesse caso sim, a gerência tem uma proximidade muito grande com os colaboradores e sempre com a necessidade que o pessoal da produção de sinta bastante satisfeito”
<b>E17</b>	“A empresa como organização social e económica deve ser interpretada como um todo e não como uma a soma das suas áreas funcionais, e assim, o departamento de recursos humanos, ou na sua essência a gestão de recursos humanos, tal como todas as áreas funcionais e todos os processos de gestão e negócio devem estar perfeitamente alinhados com a estratégia e os objetivos definidos pela administração da empresa; e sendo o domínio dos recursos humanos uma área funcional absolutamente estratégica para a sustentabilidade da empresa esta congruência deve ser um requisito fundamental para a existência de um departamento ou unidade funcional de recursos humanos.”

Por fim, no que concerne à questão “Considera que o alinhamento entre os objetivos/estratégias organizacionais e os/as do DRH são uma fonte de vantagem competitiva?” os entrevistados referem que este alinhamento permite, efetivamente, o alcance de vantagem competitiva, principalmente no que toca à questão da partilha de informação entre toda a empresa, o que contribui para que todos os membros organizacionais unam forças e trabalhem todos para o mesmo objetivo. No caso da entrevistada 2, apesar de não exercer funções como gestora de recursos humanos, a sua perspetiva vai ao encontro dos restantes entrevistados, salientando, todavia, que tal alinhamento é “(...) *muita areia para a camioneta do chefe(...)*”, como é visível na tabela 24.

*Tabela 24 Vantagens da existência de um alinhamento entre os objetivos da função ligada à GRH com os da PME, nas quais não existe DRH*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto –</b>
<b>E1</b>	“São, quer pela identificação dos melhores perfis, quer mesmo por assegurar que as pessoas sabem onde estão e para onde é que a empresa precisa que elas vão.”
<b>E2</b>	“Eu considero, mas isso já é muita areia para a camioneta do chefe. Mas sim claro. Eu considero que se a [nome da empresa] tivesse colaboradores mais bem preparados, mais bem motivados, mais felizes, eu acredito que colaboradores

felizes, empresas de sucesso. Aquela questão do envolvimento no projeto, saber para onde é que vamos, o que vamos fazer, onde é que queremos estar, desde lá de cima até cá a baixo.”

**E7**

“Sim, considero que este alinhamento contribui para o alcance de vantagem competitiva da [nome da empresa], principalmente por uma simples razão: quando remamos todos para o mesmo lado, a produtividade e o esforço dirigido ao alcance dos objetivos organizacionais aumenta.”

**E17**

“Considero que se trata de um imperativo para o sucesso empresarial um total alinhamento entre os objetivos estratégicos das empresas e os objetivos funcionais do departamento de recursos humanos; nesta ótica, o processo de gestão de recursos humanos de ser norteado, precisamente, pelos objetivos estratégicos das empresas, já que o capital humano quando valorizado, potenciado e devidamente ajustado à realidade organizacional, pode, efetivamente, promover a criação de vantagens competitivas para as empresas.”

Mayson e Barrett (2006) enaltecem que efetivamente a GERH se encontra muito associada às grandes empresas, representando, no entanto, uma mais-valia para as PME. Através deste estudo, e deste objetivo, é possível corroborar esta mesma premissa defendida pelos autores. Na verdade, muito mais que uma gestão de recursos humanos, é possível denotar efetivamente uma gestão estratégica de recursos humanos, muito derivado dos três objetivos inerentes à GERH defendidos por Armstrong e Taylor (2014). De acordo com estes autores, e tendo em consideração a revisão da literatura, à GERH encontram-se associados o alinhamento entre as estratégias dos Recursos Humanos e as da empresa, servir de elo de ligação e de orientação entre as necessidades dos colaboradores e da própria organização e, finalmente fomentar o modo como as pessoas e a gestão do capital humano podem efetivamente beneficiar a organização.

Com a leitura das citações dos entrevistados, incluindo os que pertencem às organizações sem Departamento de Recursos Humanos, é possível comprovar que estes são os fatores que mais são referidos pelos participantes.

#### 4.1.3 Objetivo 3 - Compreender a forma como os colaboradores das organizações em estudo são perspetivados pelas mesmas e o seu papel na tomada de decisões

Visto ter sido comprovada, no objetivo anterior, a existência de informalidade e de uma aproximação entre os membros organizacionais, torna-se agora necessário perceber o valor dos colaboradores para cada uma das PME estudadas e a sua posição na tomada de decisão.



Tendo em consideração a opinião dos 19 entrevistados é possível compreender a existência de unanimidade no que concerne à forma como os colaboradores das PME em estudo são perspectivados. Mais concretamente, quando questionados acerca do valor dos recursos humanos em cada uma das organizações, todos os entrevistados reconheceram os colaboradores como essenciais para a empresa, isto significa que os recursos humanos parecem ser reconhecidos como fator fundamental para o desenvolvimento organizacional.

Segundo os entrevistados, as pessoas ocupam uma posição primordial em cada uma das empresas, o qual contribui para o bom funcionamento de todas as organizações em estudo, como pode ser visível através dos seguintes testemunhos apresentados na tabela 25, os quais representam, de uma forma mais profunda, o valor das pessoas que é visivelmente partilhado por todos os entrevistados.

*Tabela 25 Valor dos recursos humanos*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidades de Texto</b>
<b>E2</b>	“Nós precisamos de pessoas para tudo. (...) se eu não tiver pessoas para separar metais nunca na vida eu conseguiria garantir a sobrevivência da empresa do Sr. X, ela não tem sucesso se não forem as pessoas. Aquilo que nós colocamos na rua em termos de produto é o trabalho das pessoas (...). Neste momento os colaboradores são a Empresa.”
<b>E3</b>	“São a base. Basicamente são o nosso principal ativo. Nós acreditamos, e como te disse, se fores ao nosso site vais ler sobre isso, que se não fossem as pessoas nós não tínhamos o negócio que temos e o sucesso que temos, não era possível, até porque nós primamos muito pela qualidade das nossas pessoas, (...) Portanto as pessoas são o essencial. Sem pessoas não fazes o negócio. (...).
<b>E4</b>	“Nós temos efetivamente colaboradores muito produtivos e equipas muito produtivas, e conseguimos lucrar bem, porque conseguimos poupar em algumas coisas.”
<b>E6</b>	“Não conseguíamos estar onde estamos se não tivéssemos a equipa que temos e os recursos que temos, os recursos humanos que temos dedicados e completamente integrados à nossa missão. Não conseguiríamos ir a lado nenhum sem as pessoas.”
<b>E8</b>	“As empresas só são empresas porque têm pessoas. Para mim uma empresa é uma pessoa. Eu olho para a empresa e vejo uma pessoa em que eu sou um dedo, a outra pessoa que trabalha comigo é outro dedo, e todas as pessoas juntas formam um corpo, em que cada uma delas faz parte de um órgão. Se calhar tu tens o coração da empresa são os seus donos, são os patrões os seus donos, porque eles têm uma relação sentimental a 100% com a empresa. Depois os CEO, os administradores são o cérebro, que estamos lá em cima, somos o cérebro,

quem têm que olhar para o corpo e fazer o corpo mexer-se para qualquer sentido. Mas depois todas as partes são importantes por isso eu valorizo a 100% todas as pessoas, as 296 pessoas, eu valorizo a 100% porque se uma delas me falha é um dedo que cai, e para mim uma mão tem que ter 5 dedos, não pode ter 4, é nesse sentido.”

**E14**

“(…) De facto, tudo aquilo que uma empresa consegue tem a ver com os seus colaboradores, quer as empresas aceitem isso ou não. Felizmente estou dentro de uma que reconhece isso. De facto, tudo o que a empresa consegue e, no final a empresa existe para gerar lucro não é, mas esse lucro advém obviamente do trabalho das pessoas que estão cá dentro, portanto, sem dúvida que é o ponto fulcral mesmo.”

**E17**

“Acreditamos precisamente em que são determinadas características dos recursos humanos que quando aplicadas nas funções por estes desempenhadas, contribuem para a materialização de vantagens competitivas; do nosso ponto de vista, é o capital humano o principal fator diferenciador das organizações, e a este muito se deve o ímpeto inovador, a dinâmica criativa, a capacidade de resiliência, o sucesso e o desenvolvimento das mesmas.”

Uma das componentes que mais impacto tem numa organização, em particular numa PME, é a perceção dos principais fatores capazes de desencadear o seu desenvolvimento, crescimento e consecutivo sucesso. A este nível, as organizações destacam, efetivamente, de uma forma bastante clara, que as pessoas são o seu fator primordial de sucesso. Elas constituem, em grande parte, a principal fonte de vantagem competitiva na medida em que são elas que desenvolvem o produto e que estão presentes em todos os processos.

Na verdade, o contributo de cada colaborador é cada vez mais crítico para a criação de valor organizacional e o sucesso da empresa. Desta forma, através dos dados obtidos através das entrevistas, torna-se possível concluir e corroborar a premissa defendida por Mayo (2012:1), o qual defende que “(…) nada pode ser alcançado dentro da empresa sem a ajuda do capital humano”. É a partir das pessoas, dos membros organizacionais, que se torna possível alcançar as metas e objetivos necessários para o desenvolvimento organizacional.

Com o progressivo desenvolvimento das novas tecnologias e o fácil acesso às mesmas, o elemento humano, mais precisamente os recursos humanos e a sua respetiva capacidade intelectual, ou seja, o seu capital humano tornou-se o elemento singular e fundamental que a concorrência não é capaz de copiar. Através dos testemunhos obtidos é possível comprovar a ideia defendida por Ceranic e Popovic (2009:72) os quais realçam que “O capital intelectual, o conhecimento e a competência dos trabalhadores provocam o sucesso ou fracasso das PME num ambiente dinâmico.”

Como constatado anteriormente, os recursos humanos aparentam possuir uma grande importância para as empresas presentes neste estudo, sendo caracterizadas por alguns entrevistados como “a base” da própria organização, dependendo o seu bom funcionamento das competências e capacidades que os próprios colaboradores possuem. Neste seguimento, pretendeu-se ainda com este objetivo, identificar as perceções dos entrevistados relativamente ao papel dos colaboradores na tomada de decisões nas suas organizações. Através da análise das informações facultadas pelos entrevistados, foi possível compreender que a inclusão dos colaboradores nas decisões das respetivas PME se encontra muito dependente do tipo de decisão a tomar: *“Depende do tipo de decisão” (E1); “É assim há decisões em que obviamente os colaboradores não entram” (E3); “Ora bem, depende do tipo de decisão” (E5).*

No caso específico deste estudo, a questão direcionada aos entrevistados foi um pouco focada nas decisões estratégicas da organização. Quando questionados se os colaboradores participam nas tomadas de decisões estratégicas das empresas, as entrevistadas 2 e 7 referem que a pessoa responsável pela área administrativa, ou seja, o diretor da PME, possui todo o poder para tomar decisões, não sendo pedida a opinião dos colaboradores a este nível: *“Em termos estratégicos da empresa os colaboradores não têm nenhum voto na matéria. Quem define o rumo é mesmo o chefe.” (E2); “(...) decisões estratégicas é apenas a administração.” (E7).*

Tendo em consideração a tabela 26, é possível notar que, os restantes entrevistados referem que, como referido anteriormente, dependendo das decisões, nas quais se podem incluir as decisões estratégicas a serem implementadas, os administradores consultam os colaboradores que, de algum modo, possuem as competências e as informações necessárias para auxiliar a tomada de decisão, resguardando-se, em grande medida, nos responsáveis pela área da gestão e nas chefias diretas dos colaboradores, as quais têm um maior conhecimento de tudo o que se passa dentro dos seus departamentos, incluindo as opiniões e sugestões de melhoria que os seus colegas de trabalho possam possuir. No entanto, importa salientar que a última palavra, ou seja, a decisão final cabe sempre ao diretor da PME.

*Tabela 26 Papel dos colaboradores na tomada de decisões estratégicas*

### **Entrevistados**

### **Unidades de texto**

<b>E3</b>	
	“(...) a união que temos entre os colaboradores com as suas chefias, com o conselho de Administração permitem que as pessoas deem as suas opiniões e o seu feedback e o que veem nas outras empresas, trazem, falam connosco e nós conseguimos implementar coisas novas e também conseguimos ir transformando-

nos em algo melhor, ano a pós ano.”

- E5** “As nossas chefias têm por hábito procurar opinião do colega e envolvê-lo nesse processo de mudança. Aliás, é a única boa forma de implementar o que quer que seja, porque se a mudança for imposta, poderemos encontrar alguém à nossa frente que pura e simplesmente vai fazer o papel de advogado do diabo. (...). O tal espírito contraditório. Neste caso não há, (...). [A administração] consulta sempre as chefias naquilo que são conhecimentos que eles possam ter e os possam ajudar na decisão”
- E6** “Claro que a administração toma as decisões consultando sempre quem de direito. Por exemplo os chefes de equipa, os diretores comerciais, pronto por aí. Ou seja, não há uma consulta dos colaboradores em geral, há sim uma consulta sempre das chefias e dos responsáveis por cada secção.”
- E9** “Quem toma as decisões estratégicas é essencialmente a administração, o gestor financeiro, o gestor de recursos humanos, o gestor de produção e de certa forma, também a gestora de qualidade pronto. Depois é claro que temos as sugestões dos chefes de linha que depois entra a pirâmide ao contrário. O chefe de linha reporta ao gestor de produção, o gestor de produção, reporta ao gestor de recursos humanos se tiver alguma envolvimento com a parte da gestão de recursos humanos ou gestor financeiro, e depois vai à administração e tomamos uma decisão rápida.”
- E12** “É assim a administração em último lugar sim é que de facto decide (...). No entanto nós temos a figura da direção que é juntar os elementos, que são os coordenadores técnicos, os coordenadores comerciais, o diretor financeiro, portanto eu como responsável de qualidade e recursos humanos e fazemos ali um bocadinho de *Team Building* de algumas, no fundo ali uma conversa sobre alguns temas.”
- E15** “É mais a administração, naturalmente que a última palavra é da administração. Agora aquilo que eu perceciono e que é visível e mesmo comigo é que a administração se socorre muito da percepção e da análise dos seus pares, ou seja, consulta muito a posição de diferentes pessoas que consideram, alguém que deve ser ouvido, portanto todos aqueles que são os consultores sérios são naturalmente ouvidos, são considerados no fundo sócios e portanto, são sempre ouvidos e os chefes de área também são muitas vezes consultador, portanto existe esta decisão é da administração mas existe muito esta consulta e esta partilha de opiniões.”

No entanto, é importante salientar que, conforme descrito na tabela 27, em grande parte devido à grande informalidade a nível comunicacional destas PME, os colaboradores podem, durante um período estipulado pela empresa ou, sempre que assim o entenderem, comunicar à administração e/ou chefias diretas, as suas opiniões relativamente a assuntos que considerem pertinentes para o desenvolvimento da organização, como é possível ser verificado, a título de exemplo, através das seguintes opiniões:

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidades de texto</b>
<b>E3</b>	“Nós costumamos dizer que o Sr.X tem sempre a porta aberta. E tem, a administração está sempre disponível para ouvir as pessoas e, nós perguntamos, no fim de cada avaliação de desempenho, o quê que podemos fazer por ti, o quê que se pode mudar para que sejas mais feliz aqui, para que desempenhes melhor as tuas funções e também fazemos a questão de “o quê que mudarias na empresa”. E é como te disse há pouco, os comerciais também trazem ideias de fora e falam connosco sobre essas novas ideias e nós implementamos e conseguimos evoluir também um bocadinho por ai, com aquilo que há no mercado e no feedback. É quase chave para tu evoluíres, é ouvires as pessoas, porque o conselho de administração não vai a clientes, eles não sabem como é que isso... sabem, têm uma ideia, mas prática não têm, portanto é importante falar, ouvirem os colaboradores falarem sobre o que necessitam.”
<b>E11</b>	“(…) normalmente anualmente fazemos um inquérito de avaliação e satisfação dos nossos colaboradores em que eles podem, desse inquérito, dão a sua opinião sobre o que se passa dentro da organização e também podem fazer sugestões. Para além disso também temos implementado um prémio de melhoria, em que (...) existe um formulário próprio onde cada colaborador, dependente da situação do que se possa passar, eles podem sugerir uma melhoria dentro da empresa e que normalmente no final do ano, de acordo com o valor que possa ter para a empresa, terá alocado a si um determinado prémio.”
<b>E16</b>	“Devido à comunicação ser informal e aberta, os colaboradores podem sempre dar a sua opinião e sugestões de melhoria, sendo estas tido em conta pelas suas chefias/empresa. Inclusive é entregue, anualmente, um questionário de avaliação e satisfação aos colaboradores, para se perceber a sua opinião quanto a vários tópicos referentes à organização”

Através da análise das perspetivas dos entrevistados é possível conferir que o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisões estratégicas das organizações se encontra muito difusa e algo dispar. É, claramente, notório que nas PME em estudo, no que às decisões estratégicas diz respeito, a decisão final passa sempre pela Administração da mesma, sendo que os colaboradores mais aptos para ajudar a tomar as decisões se encontram inseridos em posições de chefia ou em áreas mais ligadas à gestão, nas quais se incluem os responsáveis pela gestão de recursos humanos, sendo os restantes colaboradores pouco envolvidos.

Para Wilkinson et al, (2007:1279) os principais objetivos do envolvimento dos colaboradores refletem “uma estratégia de gestão preocupada em aumentar a compreensão e o empenho dos funcionários e em assegurar uma maior contribuição para a organização”. E esta é uma realidade nestas PME. Apesar deste pouco envolvimento dos colaboradores, os quais não pertencem à parte da

gestão, é possível denotar que as PME neste estudo olham para os seus colaboradores como parceiros, tendo em conta que a opinião dos mesmos é ouvida e solicitada, ou através dos seus superiores/chefias diretas, ou através de inquéritos anuais, os quais têm como objetivo não só a melhoria organizacional, como pessoal, fazendo com que os colaboradores se sintam envolvidos e comprometidos com a empresa, com o objetivo de alcançar níveis elevados de motivação.

#### 4.1.4 Objetivo 4 - Perceber se as PME investem nos seus colaboradores, compreendendo o que as leva a tomar essa decisão

O valor das pessoas, enaltecido e comprovado através do objetivo anterior, pode também ser comprovado através das informações apresentadas neste objetivo. Como se pôde verificar, através da análise efetuada em torno do objetivo 3, os colaboradores das PME estudadas são um fator muito importante para as mesmas, podendo o apreço pelo potencial dos seus recursos humanos ser expresso através do modo como elas investem nos mesmos.

Apesar de algumas das empresas em estudo terem referido os recursos financeiros enquanto fator que dificulta, de certa forma, o desenvolvimento das mesmas, isto não constitui um entrave para que elas não sejam capazes de investir nos seus colaboradores, existindo uma variedade de investimentos implementados a este nível.

Claro está que todas as organizações diferem umas das outras, existindo, no leque das empresas em estudo, umas com mais investimentos que outras. Todavia, importa salientar que na sua maioria alguns dos investimentos se repetem, existindo um especial destaque para recompensas e investimentos ao nível intrínseco e menos monetário, tais como a existência de uma maior flexibilidade e de um bom ambiente de trabalho, a realização de jantares de Natal conjugada com a distribuição de cabazes de Natal, realização de atividades de *Team Building*. Para além destes são também referidos subsídios variados, e a formação.

Ao nível da flexibilidade e informalidade no ambiente de trabalho os entrevistados referem que estes são dois fatores muito representativos das suas empresas, sendo que as necessidades e o bem-estar dos seus colaboradores parecem ser uma das grandes preocupações para estas PME, como pode ser observado através da leitura dos seguintes testemunhos:

*“Eu falo por mim, e mesmo assim acho que todos os colaboradores, de uma forma ou de outra, tiverem algum problema e precisarem de sair, há essa possibilidade. (...)” (E2);*

*“Tu tens que sair porque tens um compromisso pessoal, tu sais e eventualmente já compensaste o teu tempo antes e já deste o teu melhor antes e não há problema nenhum.”*

*(E3);*

*“(...) nós valorizamos o bom ambiente de trabalho, a flexibilidade”, (E12)*

*“(...) não há nenhum sistema de flexibilidade montado, agora nenhum colaborador deixa de fazer alguma coisa importante na sua vida pessoal por não conseguirmos trocar (...) (E13)*

*“eu não estou a trabalhar a tempo integral. Não estou a fazer as 40 horas semanais. Tenho que conseguir conciliar tudo e então deram-me a oportunidade, também foi um dos motivos de eu aceitar o trabalho, porque eu ia tirar outra licenciatura (...), apesar de me quererem a tempo inteiro, arranjam maneira de eu conseguir conciliar tudo e eu ficar só a tempo parcial”*

*(E20)*

Relativamente à realização de eventos, as organizações parecem se encontrar bastante abertas a este tipo de atividades. Na verdade, a realização do jantar de Natal prevalece em grande parte das organizações, tendo sido referido por 16 entrevistados, de entre os quais se destacam os que se seguem:

*“Normalmente nós fazemos um jantar no Natal, ou às vezes por exemplo coincide com o aniversário do chefe e o chefe convida todos para irem ao jantar de aniversário dele, ou nós próprios fazemos a surpresa ao chefe de fazermos o aniversário dele. Há estes mimos. (...) Temos algumas regalias (café e bebidas de borla), no Natal dão-nos um presunto ou bacalhau, um cabaz gourmet, um casaco (além do fardamento de trabalho) um casaquinho a dizer [nome da empresa]. Dão uma prenda aos filhos dos colaboradores.” (E2)*

*“No Natal fazemos sempre um jantar de Natal em que a Administração faz questão de convidar as famílias, por isso é um jantar que leva às vezes quase 100 pessoas que é*

*totalmente suportado pela empresa, mas que a empresa gosta muito de poder, neste momento conhecer os familiares, os filhos, os maridos, as esposas dos colaboradores para trazer a família muito para dentro também da empresa e é oferecida sempre uma prenda a todas as crianças até aos 16 anos desde sempre. (E15)*

Para além do jantar de Natal, os entrevistados referem que nas suas organizações existem ainda outros tipos de atividades que servem para que exista uma maior união e convívio entre todos os colaboradores.

*“Sim, nós fazemos pequenas brincadeiras. (...) no verão fizemos um evento de Gin, algo que quebre ali a barreira do estar a trabalhar, porque é muito intenso o trabalho, de estar a trabalhar em grande pressão e, de vez em quando, há essa tentativa de aligeirar as coisas ao final de uma sexta-feira às 5 da tarde, bebermos um copo ou algo do género.” (E1)*

*“Todos os anos temos um megaevento, (...) que é um Team Building. Nós todos os anos levamos os colaboradores a algum lado do país, por exemplo há 2 anos fomos para o Douro, ficamos sempre num hotel uma noite, já aconteceu ficarmos 2, mas foi já há alguns anos. E depois fazemos sempre atividades de Team Building, ou seja, atividades para criar envolvimento, para criar espírito de equipa, para as pessoas conviverem entre si, fora do que é o ambiente de trabalho, às vezes também é necessário para que se conheçam melhor, ganhem mais confiança, maior vínculo.” (E3)*

*“(.) Também fazemos uma coisa interessante, há rotinas de aproximação às pessoas que acabam por estabelecer relações humanas para além das profissionais, que fazem com que as pessoas se sintam bem, e portanto são, se calhar, no ponto de vista de estudo podem não ser aquelas que são mais valorizadas não é, mas são coisinhas que funcionam bem nesta casa, não é, são pequenos hábitos, costumes que levam as pessoas a serem mais reconhecidas e isso acaba depois por se traduzir num envolvimento maior na hora de trabalhar.” (E5)*



*“(...) nós anualmente costumamos (...) organizar um tipo de convívio com várias atividades, (...) para estarmos ali um bocadinho fora da empresa (...).”(E11)*

*“(...) nós fazemos um encontro anual todos os anos em que vamos passar um fim de semana todos juntos fora de [nome da cidade]. Ficamos num hotel sempre no fim de semana, mesmo para sair daqui deste ambiente e passamos dois dias inteiros juntos. (...)” (E15) “*

No que ao salário diz respeito, este foi um fator de investimento pouco referido pelos entrevistados. Na verdade, apenas 3 entrevistados referiram, de uma forma mais visível, o salário enquanto fator de investimento em prol dos colaboradores.

*“Aumento salarial tendo por base a avaliação de desempenho” (E1);*

*“Investimos todos os anos numa melhoria salarial, um retorno salarial. Todos os anos, pode não ser muito, mas há sempre um aumento a todos os níveis” (E8);*

*“Tentamos pagar um salário justo” (E12).*

No que concerne aos prémios, benefícios/incentivos e subsídios, estes são variados e são reconhecidos pela maioria das empresas. Estes encontram-se relacionados com seguros de saúde, subsídios de alimentação, prémios de desempenho, consultas médicas, parcerias com outras entidades, utilização de viaturas da empresa, entre outros.

*“A nível de incentivos, nós temos um prémio anual que pagamos de acordo com dois fatores: a empresa tem que atingir os seus objetivos e o colaborador é alvo de uma avaliação de desempenho, tem uma nota, essas notas vão de 0 a 5, e dependendo da nota que tem é uma percentagem do prémio total do que teria direito. (...) Os comerciais têm as comissões também de incentivo. Temos seguro de saúde. O nosso subsídio de alimentação é em cartão para não haver descontos. Isenção de horário, mas isso é normal nos comerciais, todos têm. (...). E temos pessoas, comerciais que têm carro para uso total, obviamente com*

*responsabilidade, mas sim damos liberdade para utilizarem o carro com a família, telemóvel computador.” (E3)*

*“Nós no nosso Viveiro de [nome da cidade] construímos uns apartamentos, por ser muito grande e tudo o que nós temos que venha da asia, nepaleses e tailandeses, que temos muitos, eles ficam nos nossos apartamentos, não têm qualquer despesa, percebes, e então logo aí é uma grande diferença. Temos pessoas que têm carro próprio da empresa” (E4)*

*“(...) temos um médico, fora daquilo que é a medicina do trabalho tradicional que só faz as consultas periódicas, temos um médico que vai duas vezes por mês ao escritório, e qualquer trabalhador pode ir ao médico, sei lá pedir, medicamentos, queixar-se de qualquer coisa. (E18)*

*“Nós temos um protocolo com a [nome da empresa], tens um cartão de desconto em todos os tratamentos lá associados como massagens. Aquilo é medicina alternativa. (...) E depois claro, temos a equipa de higiene e segurança que vai acompanhando os colaboradores (...)”.*  
*(E19)*

No que concerne à formação, todos os 19 entrevistados referiram que esta prática de recursos humanos se encontra estabelecida nas suas organizações, enquanto investimento desenvolvido em prol dos seus colaboradores, a título de exemplo encontram-se, de seguida, algumas ideias proferidas pelos entrevistados: *“Formação é um dos pontos chave da empresa” (E3); “sim apostamos no desenvolvimento dos nossos colaboradores (E6); “(...) a nível de formação nós temos um departamento de formação, a nossa empresa está ao abrigo de alguns apoios desse nível também estatais” (E10); “Formação, fazemos centenas de horas de formação todos os anos e, portanto, de acordo com aquilo que vai sendo identificado pela administração como uma necessidade em termos de competência do próprio colaborador bem como o colaborador pode, a qualquer momento ao longo do ano, se identificar uma necessidade, reportá-la e colocá-la à consideração para aprovação, mas fazemos sempre centenas de horas de formação todos os anos.” (E15).*

Todavia, no que diz respeito aos investimentos direcionados aos colaboradores, foi feita, às entrevistada número 2 enquanto Técnica de Higiene e Segurança no Trabalho e Ambiente e 20,

enquanto e Técnica de Qualidade, uma questão relativa à (in)suficiência a este nível, as quais realçaram que as suas organizações evidenciam um baixo nível da formação, sendo ainda enaltecido pela entrevistada 2 a sua perspetiva relativamente às condições de trabalho e à remuneração oferecida pela entidade patronal:

*“Em termos de formação podia fazer mais e investir mais. É uma pergunta difícil, eu normalmente estou muito do lado das pessoas. Mas eu reconheço que nesse aspeto a [nome da empresa] até é uma empresa decente, mas podia fazer mais. Mas reconheço que já não é mau o que temos. (...) Investir mais nas condições de trabalho, as condições melhoraram nos últimos anos, mas podiam ser melhores. Em termos de remuneração podia ser um bocadinho melhor”. (E2)*

No caso específico da empresa 19, na qual a entrevistada 20 exerce funções é necessário realizar uma comparação entre os dados fornecidos pela entrevistada 19, responsável pela GRH da PME 19 e pela entrevistada 20, Técnica de Qualidade da mesma empresa. Relativamente à formação, a responsável pela GRH afirma que a sua empresa aposta na formação dos seus recursos humanos, apostando em ações de formação para os diversos níveis orgânicos, enaltecendo que todos os colaboradores são acompanhados gradualmente: *“(...) nós tentamos sempre dar formação a todos os colaboradores. (...) Mesmo o pessoal da produção, recebe logo formação do posto onde está. (...) Pronto toda a gente recebe muita formação. (...) Há sempre um acompanhamento do colaborador” (E19).*

Todavia, esta não apresenta ser uma realidade muito presente para a entrevistada 20, colaboradora desta organização, a qual refere:

*“Falta formação. Coisa que nós não tivemos. Eu posso-te dizer que neste momento, (...) a única que tinha formação a nível da soldadura era mesmo a minha chefe e nós não tivemos. Nem eu nem a minha colega. E então andamos ali um bocado a patinar. A nível de segurança e saúde no trabalho também é os conhecimentos básicos que adquiri na licenciatura, não tenho nenhuma formação específica para isso. A nível de formação posso-te dizer que no*

*último ano não houve nenhuma. Nem a nível de produção, nem a nível de qualidade. Nível de formações é zero.” (E20)*

Relativamente à progressão de carreira, esta forma de investimento apenas não foi referida por 3 entrevistados, tendo sido, no entanto, outro fator realçado pela maioria dos entrevistados.

*“Progressão também, quase todos dos nossos chefes de equipa operacionais, neste caso, já foram jardineiros. Os nossos diretores gerais, nós temos 2, um mais focado na área comercial já foi vendedor, e outro focado na área da produção já esteve em campo, não como jardineiro porque já tem background como jardineiro, mas também já esteve mais ligado a situações de campo e a gestão da própria produção. Nós não contratamos por exemplo um chefe de cais. O nosso chefe de cais atualmente que trata de toda a questão de logística, descarregamento e carregamento de camiões, é um antigo camionista de camiões.” (E4)*

*“(…) Um dos meus patrões era colaborador e passou a gerente, porque gostavam muito dele como trabalhador e acharam que tinha potencial, surgiu uma oportunidade e ele é patrão. E tenho dois colegas meus que estavam na produção, e agora estão nos gabinetes técnicos. (E19)*

Quando questionados acerca das razões para investirem nos seus colaboradores, os entrevistados providenciaram uma resposta muito semelhante, encontrando-se o elemento mais focado relacionado com a motivação e satisfação dos colaboradores, enquanto potenciador de um melhor desenvolvimento da sua produtividade, sendo referido por 16 dos 19 entrevistados. As seguintes opiniões, elencadas no corpo do texto, comprovam esta ideia.

*“Motivação e também dar todas as condições para que a pessoa desenvolva o seu trabalho com máxima eficácia e eficiência. É sempre este o nosso mote. Aliás quando fazemos as avaliações de desempenho, nós todos os anos fazemos uma reunião por pessoa, obviamente para ouvir a pessoa. No fim da reunião é sempre isso que perguntamos, o que podemos*

*fazer por ti para que te sintas melhor, para que desempenhes melhor as tuas funções, é sempre esta a última questão da reunião. (...) É sempre motivação e permitir que as pessoas façam as suas funções com máxima eficácia e eficiência”. “(...) portanto investir nas pessoas é fulcral e é a partir daí que nós conseguimos realmente evoluir.” (E3);*

*“(...) é nós conseguirmos manter as pessoas com o astral lá em cima, e fazemos grande parte do trabalho enquanto seres humanos deve ser isso, é realmente manter a equipa motivada e a equipa bem-disposta, bem focada” (E5);*

*“O investimento nos trabalhadores acaba por ter retorno para a empresa, porque um trabalhador motivado acaba por produzir mais. Motivado acaba por não cometer tanto erro na produção, acaba por haver um ambiente melhor, acaba por o trabalhador estar fidelizado e comprometido com a empresa por muito mais tempo, acaba por ser sempre uma vantagem. É um investimento e não uma despesa da empresa, porque é uma vantagem depois a longo prazo para a empresa” (E9);*

*“É assim está sempre vocacionado para a satisfação e para os trabalhadores sentirem que estão apoiados pela empresa, que nós enquanto entidade, são a nossa prioridade, para se sentirem satisfeitos e confortáveis (E10);*

*“A administração da [nome da empresa] reconhece a importância do investimento na estrutura de recursos humanos da empresa, já que acredita que é dessa forma que a mesma se pode tornar mais rentável, ou seja, contribuindo, como se lhe impõe, para a geração de vantagens competitivas no mercado, e conseqüentemente, para o desígnio de atingir os objetivos definidos, que apontam em última instância para a criação de valor. Acredita-se, pois, que só os colaboradores devidamente formados e convenientemente motivados poderão cumprir os requisitos para uma estrutura de recursos humanos profícua (...). (E17)*

Os restantes 3 participantes, apesar de não referirem a motivação dos seus colaboradores, como fator primordial relativo ao investimento nos mesmos, enalteceram, de igual forma, questões bastante interessantes, referindo que o investimento nos colaboradores tem como objetivo ajudá-los a desempenhar melhor as suas funções, fazer com que se sintam bem dentro da organização, não sendo associadas apenas a um número dentro da organização, e, finalmente, os investimentos são utilizados como forma de reter e atrair mais pessoas.

*“(...) tem que se dar todas as condições para que o recurso humano produza o melhor que sabe “(E1);*

*“(...) para as pessoas não serem número aqui dentro” (E13);*

*“(...) fazia sentido investir nas pessoas exatamente porque se queremos que as pessoas fiquem connosco e fiquem connosco bem, então temos que lhes dar também aquilo que elas precisam e que elas próprias veem como uma mais-valia. E por outro lado também se queremos atrair novas pessoas, temos que ter alguma diferenciação das outras empresas não é. E foi muito por aí que isto começou (...)”. (E14).*

De uma forma geral é possível comprovar que apesar das diversas adversidades a nível financeiro enfrentada pelas PME, estas não constituem um entrave ao investimento nos colaboradores das PME em estudo. Na verdade, tendo em consideração a focalização que as PME têm vindo a demonstrar pelos seus colaboradores, estas são capazes de lhes oferecer oportunidades e benefícios que lhes permitem, segundo os testemunhos aqui apresentados, aumentar a motivação dos colaboradores, o que contribui para o aumento da sua produtividade.

#### 4.1.5 Objetivo 5 – Percecionar não só que tipo de práticas de GRH são mais utilizadas pelas PME e a razão para tal utilização, como também as suas implicações para a vantagem competitiva organizacional

Nesta etapa obteve-se informações referentes às diversas práticas inerentes à gestão de recursos humanos implementados em cada PME estudada, nomeadamente: recrutamento e seleção; acolhimento e integração; formação e desenvolvimento; progressão de carreira; remuneração e

incentivos; gestão de talentos e avaliação de desempenho, sendo estas as mais referidas pelos respectivos entrevistados.

Apesar de existir um elevado número de práticas adjacentes à GRH nestas organizações, é notório, através da análise da tabela 28, que o recrutamento e seleção é a prática mais utilizada pelas empresas, sendo esta prática enumerada pelos 19 entrevistados, o que confirma a premissa defendida por Barret e Mayson (2007). Todavia, os mesmos autores referem que as práticas de compensação são pouco utilizadas pelas PME. No entanto, esta premissa não se comprova neste estudo, uma vez que a prática de remuneração e incentivos se encontra presente em todas as empresas. Para além do recrutamento e seleção e da remuneração e incentivos, a prática que mais se encontra implementada nas organizações é a formação e desenvolvimento, de igual forma, com 19 referências. No entanto, torna-se necessário destacar a pouca adesão por parte das organizações no que à prática de gestão de talento diz respeito.

Assim sendo e tendo por base os dados disponibilizados pelos entrevistados, as PME em estudo encontram-se, na sua grande maioria, perante uma implementação exaustiva e bastante completa no que ao desenvolvimento de práticas de recursos humanos diz respeito.

*Tabela 28 Práticas de GRH implementadas nas PME em estudo*

<b>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Entrevistados (E)</b>	<b>Número total de Ocorrências</b>
<b>Recrutamento e Seleção</b>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19	19
<b>Acolhimento e Integração</b>	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E18, E19	17
<b>Formação e Desenvolvimento</b>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19	19
<b>Progressão de Carreira</b>	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19	16
<b>Remuneração e Incentivos</b>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19	19
<b>Gestão de Talentos</b>	E3, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E19	8
<b>Avaliação de Desempenho</b>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19	18

De acordo com Wilkinson (1999) as pequenas empresas tendem a conferir pouca prioridade à GRH, todavia, esta premissa não se observa na maioria das organizações em estudo, grande razão para esta descoberta encontra-se relacionada com o número elevado de práticas de GRH que estas organizações têm implementadas. Todavia importa referir que a única empresa na qual esta escassez de focalização na área de GRH se nota com maior destaque é na empresa 2. Na verdade, de acordo com a entrevistada 2, apresenta ter alguns problemas ao nível da GRH, devido ao facto de ser o diretor da organização a tratar da respetiva GRH, o que o leva a não dar muita importância não só à realização de formação, implementando apenas o necessário, mas também à progressão de carreira dos seus colaboradores:

*"(...) O empresário não dá valor à formação. As pessoas dão, porque elas perguntam "a nossa formação já expirou, já passaram 5 anos). Mas o empresário nesse aspeto não anda para a frente" (E2).*

*"(...) nós precisávamos de uma pessoa para trabalhar na [nome da cidade] para ajudar o encarregado de armazém a nível administrativo e dar uma mãozinha de armazém. (...) E eu sugeri que ele promovesse um motorista, porque tem conhecimento da atividade operacional (:..). Ele [administrador] disse-me "Eu nunca vou fazer isso porque se eu promovesse um motorista a administrativo e adjunto do encarregado, os outros todos iam-me comer vivo" (E2).*

Tais testemunhos vão ao encontro da premissa defendida por Deshpande e Golhar, (1994), os quais defendem que quando a GRH é realizada pelo diretor, este poderá desvalorizar a importância e o contributo das práticas e políticas de GRH as quais favorecem o desenvolvimento dos colaboradores e consecutivo sucesso organizacional, não lhes sendo dada a atenção necessária, o que pode resultar na má gestão desta área.

Quando questionados acerca da razão pela qual as suas empresas implementam tais práticas de recursos humanos, os entrevistados forneceram uma resposta unânime, principalmente no que à satisfação e à estratégia da organização diz respeito. Para além do fator estratégico, o facto das empresas terem auditorias anuais contribuiu, de igual forma, para que estas organizações possuam estas práticas, as quais são comumente desenvolvidas pelas empresas em matéria de GRH, como



forma a desenvolver os seus colaboradores, sendo possível comprovar, uma vez mais, a prioridade concedida às práticas de GRH, como é visível através da leitura da tabela 29.

*Tabela 29 Razões pelas quais as PME implementam as práticas de GRH*

<b>Entrevistado(a)</b>	<b>Unidades de texto</b>
<b>E3</b>	“(…) investir nas pessoas é fulcral e é a partir daí que nós conseguimos realmente evoluir”
<b>E7</b>	“Posso dizer que as práticas implementadas na nossa empresa são pensadas estrategicamente, sempre com o foco na inovação e prospeção e estão completamente alinhadas ao propósito final da empresa.”
<b>E8</b>	“(…) É desenvolver para mais rentabilidade tirar do capital humano e cumprir os preceitos legais.”
<b>E10</b>	“Em primeiro lugar por satisfação dos trabalhadores, e aí sim porque somos uma empresa certificada, nós temos que ter evidências, não é só dizer que existe, é dizer que existe e provar que existe (…)”
<b>E13</b>	“Para sermos fortes, ou seja, para a concorrência sermos líderes, não é, portanto, os clientes vêm-nos comprar a nós porque para já internacionalmente nós temos que corresponder a estas políticas. Somos auditados várias vezes por ano pelos clientes internacionais e temos que responder, temos que lhes mostrar que fazemos”
<b>E15</b>	“Eu considero que já é algo que sempre foi perspectiva do administrador, portanto ele sempre teve muito estas práticas presentes na sua forma de estar e de trabalhar. Ele valoriza-as e, portanto, foi fomentando-as ao longo do tempo na própria organização e depois com o tempo também foi percebendo que efetivamente não só eram relevantes para ele enquanto pessoa porque era algo que ele valorizava, mas também porque foi percebendo o impacto na forma como as pessoas também aderiam ao nosso projeto, como vestem a camisola (…)”
<b>E16</b>	“Em primeiro lugar, o facto de possuímos todas estas práticas de GRH encontra-se relacionado com a satisfação dos colaboradores. Tudo o que fazemos é por eles. Depois claro que a existência destas práticas fomenta a estratégia da organização, sem dúvida”
<b>E18</b>	“Tem tudo uma componente estratégica. Mas a razão principal está ligada aos colaboradores e ao sucesso da empresa. Se reparar as práticas implementadas na nossa empresa ajudam a desenvolver as competências dos nossos trabalhadores, o que depois auxilia a empresa, no seu todo, a ter uma vantagem competitiva em relação aos nossos concorrentes”

Através da análise dos testemunhos obtidos e supramencionados, é possível observar, a ideia defendida por Ceranic e Popovic (2009:72) os quais realçam que “A gestão de recursos humanos é potencialmente uma função empresarial que se tornou um elemento-chave da estratégia de todas as

PME nos seus esforços para estabelecer e manter a sua vantagem competitiva no mercado.” De acordo com Paauwe e Boselie (2005) as práticas de GRH podem amplificar o valor do capital humano através do seu desenvolvimento. Desta forma, as práticas de gestão de recursos humanos encontram-se efetivamente, dentro do possível, alinhadas à estratégia da organização, adotando deste modo um maior grau de motivação, satisfação e desenvolvimento dos colaboradores.

Todavia, apesar de nestas PME se encontrarem implementadas as práticas mais frequentemente desenvolvidas pelas organizações no âmbito da GRH, torna-se necessário compreender as razões pelas quais algumas das restantes práticas são inexistentes nas empresas 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 17 e 18. Relativamente aos entrevistados 4, 5, 6 e 7, estes não forneceram uma razão para a inexistência da prática de gestão de talentos. No entanto os restantes participantes referem a falta de tempo, a reduzida dimensão e o enquadramento organizacional como fatores que justificam a inexistência de certas práticas nas suas organizações. Importa ainda salientar que, o entrevistado 9 não apresentou uma justificação semelhante à dos restantes participantes, realçando apenas que as práticas não se encontravam implementadas antes da sua entrada na organização, sendo sua intenção colocá-las em prática.

*“Tendo em conta a dimensão da empresa neste momento não implementamos mais nenhuma” (E1);*

*“O acolhimento é mesmo por omissão, as restantes deduzo que seja por falta de tempo” (E2);*

*“Tem a ver com o enquadramento. Nem todas as práticas de Recursos Humanos se enquadram, penso eu, quer nas multinacionais, quer nas PME. Aqui a gestão de talentos, não é que ela não seja feita, mas sabes atendendo ao facto de ser uma PME e haver uma curta distância entre o indivíduo que está na base e o indivíduo que está no topo do topo, ser uma curta distância nem sempre há tempo ou maturidade para se conseguir desenvolver aquele talento para que ele lá chegue, então é mais rápido ir ao mercado procurar alguém” (E8);*

*“Não utilizamos porque não se fazia. Estou aqui há 1 mês, mas quero implementar isso tudo. Tem que se implementar, lá está para aumentar a motivação do trabalhador na empresa. Tem que se implementar.” (E9);*

*“É assim nós fomos sempre muito focados em fazer coisas práticas e temos pessoas na administração que não acreditam na maior parte dessas questões de gestão de talentos e mesmo a gestão de carreiras (...) Sentimos que não é fundamental para nós fazer a gestão de carreiras e a questão da gestão do talento” (E12);*

*“Não se utilizam práticas de gestão de recursos humanos que, na ótica da administração da empresa, não sejam adequadas à realidade organizacional, ou consentâneas com os objetivos definidos.” (E17);*

*“Maioritariamente falta de tempo para desenvolver um processo realista e eficiente. O tamanho da empresa em Portugal também não permite grande “criatividade” ao nível da gestão de carreira.” (E18).*

Com a análise da tabela 30, é possível ressaltar a ideia de que atualmente, nestas organizações, a implementação das práticas de gestão de recursos humanos se encontra, não só interligada a uma maior satisfação e motivação dos colaboradores, como também se encontra ligada a uma componente estratégica definida pelas mesmas, a qual auxilia o alcance de vantagem competitiva. De acordo com Mutumba et al., (2021:1) “Ter uma GRH eficaz pode ser uma vantagem competitiva para as PME porque os trabalhadores motivados são vistos como um recurso valioso que tem uma influência significativa sobre o desempenho global de um negócio”. Esta teoria pode ser comprovada com este estudo pois os entrevistados referem que ao apostarem nas práticas de GRH, estes serão capazes de obter melhores resultados dos seus colaboradores, aumentando não só o desempenho organizacional, mas também a sua permanência na organização e a sua motivação.

Tabela 30 As práticas de GRH enquanto fator que auxilia o alcance de vantagem competitiva nas PME

Entrevistado(a)	Unidades de texto –
<b>E3</b>	“Vamos dar formação para estas pessoas, porque acreditamos que elas podem evoluir, trazer lucro, trazer conhecimentos para nos ajudar a progredir”
<b>E4</b>	“Na motivação, no sentido de compromisso, isso faz com que muitos colaboradores fiquem connosco, aumenta o compromisso connosco e a fidelização, não de clientes, mas de colaboradores. Essa fidelização, vai-nos fazer crescer de algum modo, não passamos a vida a formar pessoas novas, percebes e isso é tudo uma bola de neve.”
<b>E6</b>	“(…) acho que trazem uma maior motivação aos colaboradores, os colaboradores sabem que estão a ser avaliados e isso motiva-os a fazerem cada vez mais e melhor. A formação também os motiva imenso porque estão sempre a aprender coisas novas e conseguem talvez, com essas formações, potenciar as suas capacidades para chegarem mais longe, tanto a nível interno como pessoal, ou mesmo para se calhar se desenvolver noutras áreas (...) fazemos uma gestão de carreiras porque lá está nós preocupamo-nos mesmo com o desenvolvimento deles, porque temos perfeita consciência que serão uma mais-valia tanto para eles como para nós não é.”
<b>E8</b>	“Ao nível dos incentivos e da remuneração o grande objetivo é manter os colaboradores satisfeitos e, novamente, como te tinha dito, no caso da progressão da carreira, é mantê-los também o mais tempo possível nos quadros da empresa, para não ter que se andar aqui sempre em processos de recrutamento e seleção, para reduzir o turnover, essencialmente para reduzir o turnover.”
<b>E10</b>	“(…) Porque no fundo aquilo que acontece é que é assim, a gestão de recursos humanos e todas essas práticas, não há dúvida que contribuem para um melhor funcionamento e crescimento da empresa, (...) Queremos uma empresa certificada (...) temos que pôr em prática imensos procedimentos que levam a quê?, à satisfação dos trabalhadores não é, e por consequência a uma maior competitividade no mercado de trabalho, (...)”
<b>E15</b>	“Uma equipa estável e colaboradores satisfeitos, significa que a empresa não tem grande mobilidade e por isso, conseguimos manter a experiência que a pessoa foi adquirindo, continuar nosso serviço. É sempre difícil perder um recurso humano, para uma empresa, que está connosco há muitos anos e que tem o <i>know-how</i> muito importante, e, portanto, nós trabalhamos efetivamente para a manutenção dos postos de trabalho”

**E17**

“As práticas adotadas pela [nome da empresa] na área da gestão de recursos humanos visam precisamente o alcance dos objetivos estratégicos e assumem como principal propósito a materialização de vantagens competitivas, através de processos de recrutamento e seleção criteriosamente desenvolvidos e devidamente ajustados às necessidades da empresa, atividades de formação em contexto de trabalho que promovem as capacidades e competências dos colaboradores, planos de carreira e sistemas de incentivo adequados às expectativas atuais dos colaboradores, e iniciativas coletivas que fomentam o espírito de equipa entre os colaboradores”

De modo a enfrentar a concorrência e lidar com questões provenientes das limitações financeiras, as quais foram elencadas por diversos entrevistados, é necessário que as PME inseridas nesta investigação extraiam o máximo dos seus recursos humanos, através da implementação das práticas de GRH. Uma vez que os colaboradores apresentam ter uma importância cada vez maior para as PME, as quais aspiram ser nitidamente diferentes da concorrência, a GRH das mesmas apresenta ter um papel fundamental para a existência desta diferenciação.

Os processos inerentes à área de GRH são considerados, por vários entrevistados, como uma etapa de extrema importância para as suas organizações, uma vez que auxilia e propicia o alcance de vantagem competitiva através da satisfação dos colaboradores o que proporciona o aumento da sua produtividade, resultando assim no consecutivo e crescente desenvolvimento organizacional, sendo assim comprovada a ideia defendida por Sousa et al., (2006:2006) os quais enaltecem que o “(...) desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento realizado ao nível do seu desenvolvimento”. Deste modo, com base nos dados obtidos através dos entrevistados, é possível comprovar a ideia defendida por Ceranic e Popovic (2009) os quais realçam que a gestão de recursos humanos é vista como fator estratégico que influencia o sucesso das PME e que muitas PME se encontram a prestar, mais do que nunca, atenção ao desenvolvimento do seu potencial humano.

#### 4.1.6 Objetivo 6 – Perceber que fatores são capazes de gerar vantagem competitiva num mercado cada vez mais inovador e competitivo

No que à vantagem competitiva diz respeito torna-se visível, através dos dados fornecidos pelos entrevistados que, independentemente da área em que exercem funções, a competitividade, ou melhor, a competição exercida nos mercados em que atuam existe e é, muitas vezes, bastante elevada:

*“Neste momento sim, porque, voltando à história da pandemia, a nossa área que é a área alimentar continua na sua plena elaboração, portanto as pessoas da nossa área, empresas da nossa área continuam a fazer-nos frente, mesmo a nível de recrutamento, há oferta sempre nessa área então é uma dificuldade para nós sem dúvida a concorrência” (E6)*

*“Muito, porque a área industrial é muito severa. Todos os dias estão a ser feitos recrutamentos.” (E13)*

*“Existe, o mercado dos serviços e da consultoria é extremamente competitivo. Há uma concorrência feroz e, portanto, qualquer pormenor faz a diferença” (E15)*

*“Sim, é um grande mercado e há uma grande oferta/procura neste setor. O que não falta em todo o mundo, e mesmo aqui em Portugal, são empresas relacionadas com a indústria automóvel, que oferecem melhores ordenados e condições laborais que nós.” (E16)*

Derivada desta competição, tornou-se necessário perceber como é que estas PME se destacam neste mercado tão volátil, tão mutável, repleto de concorrentes, ou seja, o que as distingue dos restantes concorrentes, tentando perceber se as práticas de GRH e os próprios colaboradores, os quais são diretamente influenciados por elas, representam um fator diferenciador naquilo que é o elemento-chave para o seu reconhecimento a nível empresarial.

Efetivamente, os fatores relacionados com o alcance de vantagem competitiva parecem divergir entre as empresas em estudo, principalmente no que toca ao fator com maior importância. Ou seja, para os entrevistados 7, 8, 11, 18 o alcance de vantagem competitiva depende da combinação de um conjunto de elementos, no entanto torna-se necessário ressaltar a ideia de que existe um elemento-chave que se repete nos seus testemunhos, sendo ele as pessoas. Os mesmos referem que:

*“É um Mix. É difícil de dizer o que tem um peso superior, mas obviamente que as pessoas são um dos principais” (E7);*

*“São as pessoas. São as pessoas e a cultura da empresa.” (E8);*

*“Eu acho que temos que aliar um pouco de tudo. Temos que aliar as pessoas, a performance delas, o processo produtivo, temos que aliar o produto, temos que aliar o desenvolvimento tecnológico e o nível de equipamentos que têm à disposição para produzir esse produto, acho que não podemos separa nada. Está tudo num conjunto” (E11);*

*“Eu não posso dizer que há só um único fator responsável pela nossa vantagem competitiva, e, portanto, neste momento temos claramente duas. Primeiro, as nossas pessoas e a nossa mão de obra. Por outro lado, a segurança técnica, conforme eu disse há pouco, nós temos um gabinete técnico, os desenhos são feitos por nós, as soluções técnicas são apresentadas por nós, e isso dá-nos claramente, essas duas situações dão-nos claramente uma vantagem competitiva muito forte, tanto em Portugal como fora”. (E18).*

Todavia, como tem vindo a ser notado ao longo desta investigação, através dos objetivos anteriores, existem de facto, dois fatores que se destacam em todas as empresas. Em primeiro lugar, torna-se necessário realçar que, quando questionadas se o alcance de vantagem competitiva derivava da GRH desenvolvida nas organizações, todos os entrevistados realçaram que efetivamente, como constatado no objetivo anterior e reforçado na tabela 31, a GRH e as práticas a ela associadas, e implementadas em cada uma das organizações, constitui um dos principais fatores para o alcance de vantagem competitiva destas PME., sendo assim possível refutar a ideia defendida por Mohiya, Faisal e Sulphey (2020), os quais referem que as práticas de GRH, enquanto fator impulsionador do desempenho das PME tem vindo a ser ignorado.

*Tabela 31 A GRH enquanto fator que proporciona vantagem competitiva*

<b>Entrevistado(a)</b>	<b>Unidades de texto</b>
<b>E2</b>	“Considero que sim, mas podia ser melhor.”
<b>E3</b>	“Claro que sim.”
<b>E4</b>	“A GRH sim, a GRH dá-nos alguma vantagem competitiva.”
<b>E6</b>	“Sim, nós aplicamos [as práticas de GRH] mesmo com esse intuito, com esse objetivo, tentamos adquirir sempre vantagem sobre outras, a vários níveis.”
<b>E11</b>	“Eu acho que sim se um colaborador se sente motivado, se sente integrado se sente bem numa empresa tem tendência a produzir. Agora se há um colaborador

	que está desmotivado, que não se sente bem na empresa, eu acho que em termos produtivos diminui e além do mais, se ele sentir motivado e se vir que há algo com que possa contribuir para a melhoria dentro da empresa, também dá a sua opinião e sabe que a sua opinião é ouvida-“
<b>E15</b>	“Efetivamente, é através dos benefícios e das práticas que nós temos implementadas, que os nossos colaboradores se consciencializam que a empresa realmente se preocupa com eles e que os tenta incentivar.”
<b>E17</b>	“Acredito que é, precisamente, a estrutura de recursos humanos da [nome da empresa] e a gestão da mesma, que contribui para a diferenciação, para o reconhecimento e para distinção da empresa no seu mercado. A organização que se estabelece entre as hierarquias, a relação próxima, mas respeitosa e profissional que se desenvolve entre os seus membros, a manutenção de uma base de cariz familiar dedicada ao compromisso para com o desenvolvimento da empresa como agente económico de um mercado especializado como é o dos tubos técnicos flexíveis, são ingredientes que consubstanciam uma gestão de recursos humanos potenciadora da geração de vantagens competitivas no mercado.”

Em segundo lugar, os entrevistados destacam os seus colaboradores enquanto outro dos principais fatores que os auxiliam no alcance de vantagem competitiva, enaltecendo a sua permanência na organização, a sua motivação, os seus conhecimentos, as suas competências, a rede de contactos, o seu compromisso, o tão designado “vestir a camisola” que estes demonstram, para com a empresa, sendo portanto comprovada a ideia defendida não só por Ceranic e Popovic (2009:72), os quais referem que o fator que mais diferencia as PME da concorrência são os colaboradores, as suas competências, motivação e forma de lidar com situações problemáticas, mas também a de Bilhim (2006), quando este refere que os recursos humanos são passíveis de constituir vantagem competitiva se acrescentarem valor à empresa, se forem raros, únicos, e não são passíveis de serem substituídos.

*Tabela 32 As pessoas enquanto criadoras de vantagem competitiva*

<b>Entrevistado(a)</b>	<b>Unidades de texto</b>
<b>E1</b>	“Os contactos que cada um de nós tem. O facto de sermos da tal faixa etária dos 35- 45 anos, significa que a maior parte de nós já passou por N empresas, N contactos que nos permitem fazer parcerias, ir à procura de novos contactos comerciais.”
<b>E5</b>	“Vai continuar a ser as pessoas. E isto cada vez mais, porque a qualidade é conseguida pelas pessoas. (...) É a nossa capacidade e a capacidade da nossa equipa de manter focada e de se manter bem.”
<b>E8</b>	“São as pessoas. (...). Eu posso-te dizer que a minha empresa, todas as empresas do grupo, são 7, nenhuma delas sofreu com a crise pandémica,



nenhuma. (...) e isto só se consegue com uma visão estratégica de negócio alinhada com tudo o resto nomeadamente, com os seus recursos humanos que fizeram aqui alguns sacrifícios, que estiveram em lay-off, reduzimos nos horários, que aceitaram tudo aquilo que nós pedimos e o resultado é que 1 ano depois eles estão a trabalhar, são os mesmos e não se despediu ninguém. Mantemos uma força de trabalho estável no mercado, uma força de trabalho honesta à empresa, uma força de trabalho que reduz muito aqui o turnover sim, e que nos dá estabilidade ao longo do ano sim.”

**E14**

“Sem dúvida que são as pessoas. É de facto o nível de comprometimento delas porque estão satisfeitos e depois claro que tudo o resto conta, a experiência que têm connosco porque normalmente temos pessoas que ficam cá durante muito tempo. O conhecimento do produto que é muito importante em qualquer função. A formação que têm, (...)”

**E15**

“A entrega muito grande e a adesão dos colaboradores ao projeto faz toda a diferença porque isso é a diferença entre a vontade, ou não, de fazer mais e de “eu já acabei o meu dia, mas um cliente ligou-me, não vou deixar o cliente sem resposta, vou-lhe ligar de volta.”

**E16**

“Considero que o maior fator são os recursos humanos, porque sem eles, sem o seu compromisso, a sua força de vontade, a sua capacidade de inovação e dinamismo, nunca conseguiríamos alcançar a qualidade exigida pelo mercado. E a nível de gestão, claro que todo o conhecimento, todas as suas valências que os nossos colaboradores possuem, em termos técnicos nos ajudam a adquirir vantagem competitiva.”

**E17**

“Considero ser, de facto, o capital humano da [nome da empresa] a principal fonte de geração de vantagens competitivas, já que, a própria estratégia organizacional que ilumina o alcance de objetivos é desenhada, formulada, desenvolvida e implementada por elementos que compõem essa estrutura. Nas empresas, sejam estas, micro, pequenas, médias ou grandes, são as pessoas, e só estas, que podem contribuir criativamente para o atingir dos objetivos que a estes agentes económicos se incumbe; mesmo a mais desenvolvida e recente tecnologia não se revelará profícua se não existirem recursos humanos capazes de a potenciar; só os recursos humanos constroem verdadeiras pontes entre os agentes económicos, e a economia baseia-se em interações entre estes agentes; só os recursos humanos vislumbram as soluções para apresentar ao mercado os bens e os serviços que satisfazem, efetivamente, as necessidades e os desejos materiais das populações.”

Tendo por base os testemunhos supramencionados, e a forma como os colaboradores são perspetivados pelas entidades empregadoras e, apesar de nos casos das empresas 7, 8, 11, 18 o alcance de vantagem competitiva depender da combinação de um conjunto de elementos, é possível defender a premissa defendida por Gomes et al., (2008), quando estes realçam que as pessoas e o conhecimento que estas possuem vieram substituir, até certo ponto, as tecnologias.

No que à vantagem competitiva diz respeito, tentou-se, ainda, perceber se os fatores acima mencionados, nomeadamente aqueles que se encontram interligados à GRH e à importância das pessoas para o alcance de vantagem competitiva, se encontravam, de certo modo, relacionados com a obtenção do título de PME Líder. Desta forma, os entrevistados foram questionados acerca desta temática. Importa salientar, no entanto, que as empresas 9, 13 e 17 não possuem este estatuto, pelo que as suas opiniões não foram incluídas nesta questão.

Tendo por base a tabela 33, é possível observar os principais fatores elencados pelas organizações que contribuíram para a obtenção deste título, os quais se baseiam particularmente nos requisitos financeiros, seguidos pelos colaboradores e pela GRH.

*Tabela 33 Principais fatores que contribuíram para o alcance do estatuto de PME Líder*

<b>Principais fatores referidos pelos participantes</b>	<b>Entrevistados</b>
<b>Requisitos financeiros</b>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E12, E14, E15, E16, E18, E19,
<b>Colaboradores (motivação, satisfação, comprometimento)</b>	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E12, E14, E15, E16, E19
<b>GRH</b>	E6, E14

De acordo com os participantes, os recursos financeiros representam o fator com maior relevância para a atribuição deste título, sendo este fator referido pelos 16 participantes elegíveis a responder a esta questão. *“(…) passámos em 2019 a fasquia de 1 milhão e detetamos também rácios de autonomia financeira, rentabilidade dentro dos parâmetros que estavam assumidos” (E8); “Eu penso que seja a parte da faturação.”; “De facto o PME Líder tem iminentemente a ver com rácios e com volumes de negócio, basicamente é esse o indicador principal para que nós pudéssemos ser uma PME Líder” (E18)*

Destes 16, respondentes, 14 enumeraram os seus colaboradores, como elemento fulcral para o alcance do título de PME líder, como é possível observar através da análise da tabela 34. No que à GRH diz respeito, apenas 2 participantes a referiram como fator influenciador no acesso a este título, encontrando-se a sua justificação interligada com os benefícios que a GRH proporciona aos seus colaboradores

Entrevistados	Unidades de texto
<b>E3</b>	<p>“Obviamente que a motivação dos colaboradores é essencial para que tu consigas atingir os teus objetivos. Se tu tiveres os colaboradores, digamos com o <i>engagement</i> naquilo que é o teu negócio, eles vão sentir que o negócio também é deles e vão agir dessa forma, vão querer atingir os objetivos como se fossem deles, e são, não deixam de ser. Mas a questão de tu conseguires a envolvimento dos colaboradores é muito importante para atingires os teus objetivos obviamente, até porque já deves ter visto o nosso site, nós acreditamos que a nossa empresa só é o que é graças às pessoas que tem e graças ao envolvimento dessas pessoas, à motivação dessas pessoas”</p>
<b>E5</b>	<p>“Este é o resultado da equipa, é evidente que temos uma equipa de colaboradores acima da média que nos permitem depois ter as performances que temos junto dos critérios do IAPMEI, mas também junto dos nossos clientes.”</p>
<b>E6</b>	<p>“Esse reconhecimento vai do trabalho que é feito diariamente pelos nossos colaboradores por isso acho que faz todo o sentido associarmos também aqui a práticas internas a nível da Gestão de Recursos Humanos (...) Mais concretamente acho que o fator crucial é termos os colaboradores motivados. Para termos melhores resultados. (...) posto isto, acho que o contributo diário dos colaboradores para conseguirmos ter atingido os valores que conseguimos para sermos premiados como PME Líder vai sem dúvida ao encontro com as nossas políticas aplicadas.”</p>
<b>E15</b>	<p>“(…) em primeiro lugar somos uma empresa de pessoas e são as pessoas que contribuem para o sucesso da empresa. Não temos outra forma de o ver porque sem os consultores que temos e com o conhecimento que temos, e como eu disse há alguns que estão connosco há mais de 20 anos que são consultores séniores (...) e o seu conhecimento é inestimável em termos de valor e acreditamos que todos nós temos conhecimento que é relevante à empresa. (...) para nós os recursos humanos e os nossos colaboradores são essenciais para o sucesso da empresa”</p>
<b>E18</b>	<p>“(…) Relativamente aos resultados aí sim, obviamente que todos os nossos resultados estão ligados às pessoas (...) o que nós vendemos em termos, é serviço, e a mão de obra, portanto é disso que estamos a falar, pelo que as pessoas são extremamente importantes”</p>

No caso da empresa 14, para além do Estatuto de PME líder é importante salientar que a esta foi, de igual forma, atribuído o estatuto de melhor empresa para trabalhar, sendo que a entrevistada refere que tais prémios se deveram, em grande parte, às práticas de GRH da empresa e do seu alinhamento estratégico com a empresa, tal como se pode observar através do seguinte testemunho:

*“(...) nós começamos a traçar uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos alinhada com o resto da empresa, (...) começámos de facto a definir melhor as nossas estratégias a nível de Recursos Humanos, começamos a implementar, foi aqui que implementamos o nosso pacote de incentivos e de benefícios e começamos a verificar que de facto as pessoas estavam mais contentes, começámos a ver que o nível de rotatividade também começou a baixar muito, começámos a ter uma procura imensa pela nossa empresa porque qualquer anúncio que nós colocávamos, de facto recebíamos imensas candidaturas, e ainda recebemos felizmente, imensas candidaturas, o que nos começou a demonstrar que de facto estávamos no bom caminho” (E14)*

Tendo por base toda a informação basilar deste objetivo é possível comprovar que a competitividade entre as PME é uma realidade bastante presente em Portugal. As PME encontram-se não só a disputar entre elas, o seu lugar no mundo empresarial, como também entre as organizações de maior dimensão, muito devido à globalização que se faz sentir atualmente. Deste modo, estas necessitam de reorganizar a sua estratégia organizacional com o intuito de se destacarem entre os seus concorrentes.

Através das várias entrevistas realizadas ao longo da realização desta investigação foi possível constatar que as opiniões providenciadas pelos entrevistados são consensuais quanto ao papel crítico que quer as pessoas, quer a sua gestão de recursos humanos, assumem para o alcance de vantagem competitiva sustentável por parte das organizações, emergindo assim, como principais fontes de sustentabilidade organizacional. Todavia, importa destacar que no que concerne à atribuição do Estatuto de PME Líder, o fator inerente à GRH não é tão abordado pelos entrevistados, mas sim os fatores financeiros e humano respetivamente.

## 4.2 Questão de Partida 2 – Existe ou não algum tipo de discriminação na fase de recrutamento e seleção, tendo por base os processos e procedimentos de recrutamento e seleção levados a cabo pelas empresas em estudo?

A presente investigação incidiu primeiramente na perspetivação da importância dos Recursos Humanos e da própria Gestão de Recursos Humanos implementada em cada uma das empresas em estudo com o intuito de, não só perceber a sua implicação para a vantagem competitiva e respetivo desenvolvimento organizacional, como também ser possível introduzir e abordar a temática relacionada com o processo de recrutamento e seleção, enquanto práticas consideradas relevantes para muitas empresas, de forma a analisar o modo como este é realizado e a sua respetiva importância para cada PME.

Como referido anteriormente, e conforme a questão de partida 1, esta segunda questão de partida encontra-se, de igual forma, dividida por objetivos para facilitar a descrição e análise dos dados adquiridos através das entrevistas realizadas.

### 4.2.1 Objetivo 1 - Perceber como é realizado o processo de recrutamento e seleção das PME estudadas e compreender a sua importância

Com este objetivo pretende-se, através das informações fornecidas pelos entrevistados, identificar a pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção, realçando o modo como as PME em estudo realizam este processo, o tipo de recrutamento e seleção efetuado (interno e/ou externo), os recursos utilizados para a sua execução e os meios utilizados para a divulgação dos anúncios de emprego a ele associados. É necessário salientar que existem participantes que não são técnicos de Recursos Humanos, sendo apenas conhecedores do modo como esta prática é implementada dentro de cada uma das empresas e, portanto, a sua exposição acerca deste ponto pode não ser tão explícita e detalhada como a dos restantes entrevistados que executam funções na área.

No que concerne ao responsável pela prática de recrutamento e seleção, as informações dividem-se maioritariamente entre o administrador e os responsáveis pela GRH, quer estes sejam os responsáveis pelo DRH, quando existente, ou simplesmente pessoas às quais esta função foi agregada. Nas organizações 2 e 4, a pessoa responsável por esta prática é o administrador da empresa. Nas

restantes empresas, este processo encontra-se alocado ao Departamento de Recursos Humanos ou à pessoa responsável pela GRH da empresa.

*“Funciona tudo à base do administrador” (E2);*

*“(...) não passa por mim tudo o que tenha a ver com o recrutamento, porque passa por uma estrutura muito familiar. Um recrutamento muito próximo.” (E4)*

Relativamente às tipologias de recrutamento e seleção utilizadas pelas organizações, este pode ser colocado em prática tendo em consideração colaboradores internos à organização (recrutamento interno) ou a membros da sociedade em geral, fora da organização (recrutamento externo), ou mesmo a junção de ambos.

Para os entrevistados, o tipo de recrutamento utilizado depende em grande parte da função para a qual estão a recrutar: *“Depende do cargo” (E8); “(...) por norma os nossos processos de recrutamento e seleção são adaptados também às funções.” (E14).*

No que concerne ao recrutamento externo (tabela 35), dos 19 entrevistados, 5 referem que dão particular destaque exclusivamente a este tipo de recrutamento.

*Tabela 35 Recrutamento externo enquanto único tipo de recrutamento utilizado pelas PME*

**Entrevistados    Unidade de Texto**

<b>E1</b>	“É exclusivamente externo”.
<b>E2</b>	“Não funciona o recrutamento interno”.
<b>E9</b>	“Se for para a fábrica tem que ser recrutamento externo, essencialmente o recrutamento que fazemos é externo porque as necessidades são na fábrica”.
<b>E15</b>	“(…) externo porque normalmente é para substituir alguém que nos faz falta no departamento que já tem aquele número de pessoas, portanto não podemos desfalcar ninguém, temos que ir buscar”.
<b>E17</b>	“(…) na esmagadora maioria dos processos [de recrutamento e seleção], os visados [candidatos] são elementos da família dos detentores do capital da empresa, ou pessoas relativamente próximas a esta, ou recursos humanos que acumulam reconhecimento e notoriedade no setor de atividade, e que por práticas vulgarmente apelidadas de “passa-palavra”, integram este processo fulcral da gestão de recursos humanos”.

Nenhuma organização referiu a única e exclusiva utilização do recrutamento interno. Isto significa que as restantes 14 empresas dão ênfase a um misto de recrutamento interno e externo, ou seja, tanto utilizam o recrutamento interno como forma de aproveitar talento já existente na organização, como o recrutamento externo, quando a necessidade não consegue ser suprimida pelos atuais colaboradores, ou quando pretendem rejuvenescer a sua equipa como é possível demonstrar através dos seguintes testemunhos exemplificativos:

*“Olha é um mix disso [recrutamento interno e externo], a gente não pode dizer que utiliza uma e não utiliza as outras. Mediante a necessidade depois temos que pôr pés ao caminho e arregaçar as mangas.” (E5);*

*“(...) Se for um cargo mais baixo, vamos diretamente para a rua. Se for um cargo intermédio, olhamos primeiro para dentro. Mas num cargo rasteirinho tem que se olhar para a rua porque tu estás a precisar de mais alguém, de mais uma mão de obra. Se for um cargo intermédio já podes pensar assim, ok tenho ali esta pessoa e posso-lhe dar aqui mais responsabilidades”. (E8)*

Das 14 empresas em estudo em 9, apesar de referirem a utilização de ambos os tipos de recrutamento, o enfoque vai mais para o recrutamento interno, indo, em 5 destas empresas, mais para o externo. Na primeira situação temos alguns testemunhos apresentados na tabela 36. Na segunda situação temos as opiniões de alguns entrevistados descritas na tabela 37.

*Tabela 36 Recrutamento misto com predominância ao recrutamento interno*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E3</b>	<p>“Fazemos uma abordagem interna primeiro, antes de ir para o externo (...) Deixamos sempre à consideração dos nossos colaboradores apresentarem o currículo, currículo não porque nós conhecemo-los, mas apresentar o seu interesse para ir para a vaga que nós apresentamos, (...) por exemplo, nós estávamos a precisar de um técnico para o nosso serviço de assistência técnica e nós tínhamos um rapaz na produção, e o rapaz estava a tirar um CET na área da automação então nós apresentámos-lhe o desafio, de ele passar para técnico nos serviços de assistência técnica e ele neste momento é espetacular. Ou seja, nós fizemos um recrutamento interno. Ele ficou todo motivado, e foi uma boa contratação, e foi interno”.</p>

<b>E71</b>	“Tentamos, como eu disse aconteceu ainda há pouco tempo [recrutamento interno]. No entanto, quando nós subcontratamos e já aconteceu mais que uma vez, com licenças de maternidade e tudo, vamos sempre primariamente ver se temos colaboradores internos.”
<b>E11</b>	“É assim, em algumas áreas sim fazemos recrutamento interno, vimos qual é que é, o que é feito, é feita uma avaliação, se existe algum colaborador que tem a capacidade de ocupar aquele posto de trabalho, se tem alguma aptidão e será deslocado para essa área, e só mais tarde é que é feito um recrutamento externo, porque senão partimos logo para o recrutamento externo”.
<b>E19</b>	“É assim nós temos os dois, recrutamento interno para perceber se há alguém que queira assumir a posição, e só depois para o recrutamento externo (...) por exemplo na [nome da empresa], havia dois cargos que nós estávamos a precisar primeiro perguntámos internamente, fizemos a tal coisa, ninguém estava a querer, queriam estar na mesma no seu posto. Fizemos então recrutamento por internet”.

Tabela 37 Recrutamento misto com predominância ao recrutamento externo

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E10</b>	“(…) agarrarmos em pessoas que já estão na empresa e colocarmos noutras funções isso é mesmo muito raro, já aconteceu, mas não é o procedimento normal, fazemos normalmente recrutamento externo”.
<b>E12</b>	“(…) nós lançamos oportunidade para fora. Não quer dizer que as pessoas internamente não se possam candidatar. Já tivemos uma ou outra situação que houve isso, mas é sempre muito difícil a gestão da mudança das pessoas”.
<b>E13</b>	“Nos quadros qualificados, em princípio dependendo da função, sim vamos primeiro aos internos, ao espólio interno que é muito raro, é assim muito, muito raro. Ai não temos saída, ou seja, não temos o turnover interno, não se coloca tanto, portanto é muito raro ter essa necessidade a menos que seja uma substituição como vou fazer na [nome da empresa], o responsável da logística e do armazém saiu, sim, fomos ver internamente se tínhamos algum colaborador que pudesse passar. Não, não tivemos, tivemos que ir buscar fora”.
<b>E16</b>	“é raro [utilização do recrutamento interno], é mais o externo. Mas sempre que possível tenta-se ir buscar o talento que já existe de forma a garantir a progressão de carreira dos colaboradores”.
<b>E18</b>	“Olhe tentei fazer recrutamento interno para o armazém. Precisava de uma pessoa para o armazém, tentei fazer recrutamento interno, não consegui. Não havia ninguém que quisesse. (...) O único recrutamento interno que eu consegui fazer foi para motorista de ligeiros. O senhor mora em Setúbal, mas não tem que vir trabalhar todos os dias para Cascais e tem carro, portanto esse foi fácil de conseguir porque esse ia ter carro para as deslocações e podia voltar a casa. Recrutamento interno não é muito fácil por uma questão pura e dura geográfica. As vezes que tentei não tive grande sucesso, mas tento. Agora há funções que eu sei que não tem, não vale a pena eu estar a pensar que tenho um <i>controller</i> de gestão



na estrutura, não tinha, portanto isso aí não temos”.

Explicado o tipo de recrutamento efetuado nas PME em estudo, torna-se necessário perceber como é que a vaga em aberto e o próprio anúncio de emprego são divulgados à população. É importante que o anúncio de emprego seja disponibilizado a todos os possíveis candidatos, até mesmo a atuais colaboradores das organizações. Sendo disponibilizado a toda a comunidade o anúncio de emprego pode assegurar que os indivíduos pertencentes a minorias e outros grupos desfavorecidos se encontrem cientes de oportunidades dentro de uma organização.

De acordo com Cassel et al., (2002), no que concerne à divulgação dos anúncios de emprego, ou da própria existência de uma vaga em aberto, as PME caracterizam-se pela utilização em massa do “passa a palavra” por este ser célere e não acartar custos. Através das entrevistas realizadas, e através da análise da tabela 38, foi possível comprovar a premissa defendida por estes autores, existindo uma unanimidade entre todos os participantes, uma vez que todos referiram o “passa a palavra” enquanto método utilizado para recrutar candidatos, sendo este o mais repetido entre os métodos de recrutamento disponíveis ao dispor das organizações, denotando a importância que os colaboradores internos de uma organização possuem dentro da mesma na divulgação das vagas em aberto.

*Tabela 38 O passa a palavra enquanto método de recrutamento mais utilizado pelas PME*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E1</b>	“Eu tinha acabado de sair de uma empresa, contactei vários colegas meus que tinham empresas ou que simplesmente estavam em empresas de referência, e mandei uma mensagem à procura de novos desafios, se souberem de alguma coisa digam. Fui contratada no mesmo dia pelo administrador”.
<b>E3</b>	“Nós pedimos sempre aos nossos colaboradores para divulgarem nos próprios <i>Facebook</i> , se tiverem algum conhecido que queira vir, mandem-nos o currículo, fazemos sempre isso sim”.
<b>E5</b>	“(…) há outra ferramenta que não é de desvalorizar que é o passa a palavra. Conheces alguém que esteja interessado em ..., isto é um ambiente relativamente pequeno e muitas vezes as necessidades são satisfeitas também por essa via”.
<b>E6</b>	“(…) Tenho imensos colaboradores que vêm dizer, eu conheço alguém e muitas vezes chegamos a contratações dessa forma”.
<b>E8</b>	“(…) Sim, a primeira coisa que nós fazemos é falar com eles “pessoal precisamos aqui de um serralheiro, conhecem alguém?” É a primeira coisa a fazer. É logo essa, e sabes porquê? Redução da perda de tempo”.
<b>E18</b>	“Temos o passa a palavra e prémio para isso também. Se a gente contratar uma pessoa que foi referenciada por alguém, recebe 50 euros se a pessoa ainda lá

estiver ao fim de 6 meses e mais 50 euros, os valores não tenho a certeza, mas sei que tem um prémio financeiro pago ao longo de um período, não sei se me estou a fazer entender”.

Pelos seus inúmeros benefícios, nomeadamente o seu menor custo e celeridade, o recrutamento online tem vindo a tornar-se num método bastante utilizado pelas organizações (Armstrong e Taylor, 2014; Goldberg e Allen, 2008). Assim, para além do “passa a palavra”, os meios de recrutamento mais referidos pelos entrevistados e mais utilizados pelas empresas foram os que se relacionam com o recrutamento online, principalmente através do *LinkedIn*, e o *Facebook*, seguidos pelas plataformas de emprego e os *websites* institucionais. Sendo o *E-recruitment* o segundo meio mais utilizado pelas PME em estudo, é possível comprovar as ideias defendidas por Anand e Chitra (2016), os quais afirmam que o recrutamento online tem vindo a ser bastante utilizado pelas pequenas empresas.

De acordo com um estudo levado a cabo por Hornsby e Kuratko (1990), para além da divulgação dos anúncios de emprego, as PME apoiam-se em agências de emprego governamentais e privadas e em candidaturas espontâneas. Esta premissa pode ser observada quando as empresas de *outsourcing*, mais precisamente as agências de trabalho temporário, o IEFP, as Universidades, as Associações Empresariais e as candidaturas espontâneas, são outras referências dadas pelos entrevistados.

Ao nível do *outsourcing*, tabela 39, foram 9 os entrevistados que fizeram alusão a este método. As empresas 6, 7 e 9 apenas o indicaram, e as restantes 6 referem que apenas o utilizam em certas circunstâncias, algumas, com maior destaque no recrutamento de candidatos com perfis mais especializados, o que pode ser comprovado com as seguintes opiniões:

Tabela 39 Utilização do Outsourcing nas PME

Entrevistados	Unidade de Texto
<b>E1</b>	“Quando são perfis mais técnicos (IT/programadores) não interessa nada a atitude, o que interessa é que eles conheçam a tecnologia para que eles fazerem o projeto o mais rapidamente possível e aí normalmente recorremos a empresas de <i>outsourcing</i> ”
<b>E3</b>	“É muito raro [recorrer ao <i>outsourcing</i> ]. Mas estamos a recorrer agora”
<b>E4</b>	“Não significa pagar por <i>outsourcing</i> . Só serviços de transportes, quando exportamos.”
<b>E12</b>	“(…) no último ano nós recorremos pela primeira vez a <i>outsourcing</i> ”
<b>E14</b>	“Utilizamos esporadicamente”

**E16** “Recorre-se apenas quando internamente não se consegue arranjar candidatos válidos para a vaga em questão e/ou quando há perfis que internamente não é muito fácil de recrutar devido às várias competências e conhecimentos que os candidatos deverão ter, como Programador ABAP, Técnico de Automação e Robótica”

Tendo por base a tabela 40, e no que concerne a empresas de trabalho temporário em concreto, foram 6 os entrevistados que admitiram recorrer a este tipo de empresas referindo que:

*Tabela 40 Utilização de trabalho temporário pelas PME*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E7</b>	“Nós subcontratamos sempre se for para a produção a trabalho temporário, sempre. (...) Quando é o recrutamento e seleção para quadros médios e superiores passa sempre por nós primeiro, pela empresa, tenta colocar anúncios, pede alguns CV's aos parceiros com quem trabalha, empresas de trabalho temporário, ou empresas de recrutamento e seleção”.
<b>E9</b>	“(...) no primeiro ano e meio passa por empresa de trabalho temporário, se considerarmos que o trabalhador não tem experiência”.
<b>E11</b>	“Estamos a começar a recorrer porque, como lhe disse, estamos a começar a recorrer, por exemplo, a empresas de trabalho temporário, que pela primeira vez na história da empresa estamos a fazer isso. Até mesmo pela escassez de mão de obra que existe atualmente no mercado”.
<b>E16</b>	“Apenas para suprimir as necessidades enquanto não se consegue recrutar internamente e quando já se sabe que determinados colaboradores estarão ausentes por um determinado período de tempo, como apoio à família, baixas médicas”.
<b>E18</b>	“Sim. Tanto ao nível de trabalho temporário para reforço de equipas da produção. Sei lá, por exemplo, neste momento, temos uma equipa em trabalho temporário no Algarve. Não me compensa ter deslocados, então pusemos lá uma equipa de trabalho temporário, estão lá uns parceiros. Ao nível do recrutamento, conforme te disse quando não consigo eu encontrar a pessoas recorro a uma empresa de consultoria para o fazer”.

Não nos tendo sido fornecida informação completa relativamente a esta matéria, nem grandes explicações acerca do seu funcionamento realça-se, todavia, que na empresa 13 o trabalho temporário é também uma realidade.

Importa realçar que a entrevistada 2, colaboradora da empresa 2, refere que apesar de não fazerem uso do trabalho temporário, este poderia beneficiar a empresa: *“Para já o outsourcing dos recursos humanos podia ser uma possibilidade nomeadamente, em trabalho temporário. Podia haver*

*recurso a trabalho temporário. (...) permitia acima de tudo haver mais flexibilidade porque nos picos da atividade o recurso ao trabalho temporário era mais fácil para nós de gerir, do que estar a contratar e depois, entretanto, haver uma baixa da atividade e termos de estar a despedir. Por exemplo já nos aconteceu despedir motoristas no final do ano, porque normalmente novembro dezembro, a atividade baixa muita, e depois em fevereiro estarmos a contratá-los outra vez e a pagar-lhes indemnizações.” (E2)*

As entrevistadas 11 e 13 destacam ainda o IEFP, sendo que esta última refere: “*Nós colocamos nas associações empresariais aqui da região, no IEFP, que temos uma parceria com eles, nas universidades (...)*”. Existiu também a indicação por parte dos entrevistados 4, 10, 11, 12, 13, 15 e 16 que as candidaturas espontâneas são outro método de recrutamento que utilizam nas suas organizações.

Importa ainda referir que certas organizações, embora reduzidas, ainda utilizam alguns métodos mais tradicionais para este efeito, nomeadamente a entrega de panfletos em cafés locais e juntas de freguesia “*(...) o único anúncio que alguma vez fiz coloquei (...) um papelinho no café e na junta de freguesia, (...) mas de resto, é mesmo no passa a palavra” (E2)* e a afixação das vagas em painéis informativos internos e jornais regionais “*(...) nós normalmente quando necessitamos de fazer recrutamento externo para além dos canais de anúncios que costumamos utilizar, costumamos colocar no nosso painel informativo, no chão de fábrica, a dizer que estamos a necessitar de pessoas para determinadas áreas (...)*” (E11).

Relativamente ao processo de seleção, aos entrevistados foram solicitadas informações referentes à (in)existência de uma análise curricular, entrevistas, testes de conhecimento ou testes psicológicos, existindo uma grande variedade de dados obtidos.

No que à análise dos currículos diz respeito, é possível, através da análise da tabela 41, verificar que esta é uma etapa bastante presente nos processos de seleção das empresas estudadas, uma vez que, das 19 empresas, apenas não existe registo desta técnica na empresa do entrevistado número 17 (entrevista escrita). À exceção deste, todas as organizações realizam uma análise dos currículos enviados e/ou entregues em mão pelos candidatos:

Tabela 41 Análise curricular enquanto técnica de seleção

Entrevistados	Unidade de Texto
<b>E3</b>	“(...) recolhemos alguns currículos, todos os que nos chegam nós analisamos. Não há nenhum que passe sem analisar. Dividimos entre ok e não ok. E depois os que estão ok damos sempre resposta. Nós nunca deixámos ninguém sem resposta. Nem que seja para dizer olha não te enquadras, mas obrigado pelo teu interesse. Depois selecionamos os que consideramos que trarão vantagem competitiva para a empresa e fazemos entrevistas.”
<b>E6</b>	“Todos os currículos são analisados, depois vemos consoante a necessidade que nós temos se marcamos entrevistas ou não.”
<b>E8</b>	Então é assim para tu recrutares quadros mais baixos, o recrutamento é feito desta forma: é colocado um anúncio, é feita uma triagem curricular, ligamos às pessoas, agendamos uma entrevista com as pessoas, e dessa entrevista nós decidimos. Nos quadros intermédios, o procedimento é exatamente o mesmo. Depois nos quadros superiores, o processo é igual ao intermédio, com uma diferença.”
<b>E16</b>	“Após a colocação dos anúncios, é realizada uma triagem e faz-se a entrevista com os candidatos que têm enquadramento com a vaga.”
<b>E18</b>	“O processo de recrutamento passa por uma fase de triagem.”

No que concerne às entrevistas de seleção, os entrevistados 2, 5, 7 e 19, referem que as entrevistas de um para um são aquelas que se utilizam na sua organização, tal como pode ser observado, a título de exemplo, através de alguns dos testemunhos presentes na tabela 42.

Tabela 42 Entrevistas de um para um enquanto método utilizado aquando da seleção de um candidato

Entrevistados	Unidade de Texto
<b>E5</b>	“As entrevistas são sempre de 1 para 1.”
<b>E19</b>	“(...) eu analiso os currículos, (...) reúno com o engenheiro, ou o responsável pelo departamento em questão, e digo, olhe há estes currículos, estas pessoas, vou marcar entrevistas, combino com o engenheiro e com a pessoa em si os dias em que podem vir falar connosco e normalmente a entrevista é feita pelo engenheiro e depois o engenheiro e eu reunimo-nos outra vez, falamos e analisamos melhor mediante as respostas que ele me dá, porque ele sabe coisas muito mais técnicas que eu não sei e analisamos os dois e fazemos depois então as chamadas para avisar as pessoas “olhe foi selecionado ou não foi selecionado”

Visto que houve possibilidade de entrevistar, para além da pessoa responsável pelo departamento de recursos humanos, uma colaboradora da empresa 19 decidiu-se averiguar se as informações acerca de quem realiza as entrevistas se mantinha coerente. Através da explicação da entrevistada 20, comprova-se que quem faz a entrevista de seleção é efetivamente a pessoa responsável pelo

departamento no qual o candidato irá desempenhar funções, como pode ser comprovado através da informação fornecida pela entrevistada 20 expressa de seguida:

*“As entrevistas são feitas pelo responsável pelo departamento em questão, isto é, se for de qualidade que está a precisar de alguém, a entrevista é feita por ele. Se for para o departamento de produção, é feita pelo diretor de produção.” (E20)*

Os entrevistados 6 e 14 referem que utilizam dois tipos de entrevistas, as de um para um, supramencionadas, mas tendem a utilizar, de igual forma, as entrevistas de dois para um, na qual se encontram presentes dois membros da organização e o candidato, conforme observado na tabela 43:

*Tabela 43 Entrevistas de um para um e dois para um enquanto método utilizado aquando do processo de seleção*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E6</b>	“Depende [utilização da entrevista de um para um]. Para a área operacional a não ser que seja algo específico, como condutores de empilhadores, algo que requeira mais conhecimentos, aí vem também o chefe de loja, faz a entrevista comigo. (...) Depende sempre dos cargos não é. Se for para um cargo mais administrativo ou para um departamento em específico é sempre feito por mim e também com o chefe do departamento. Mas na generalidade para, mais na área operacional sou sempre eu, é sempre uma pessoa” (E6);
<b>E14</b>	“Sim, normalmente sim [utilizam a entrevista de um para um]. A inicial sim, mas depois aquela fase intermédia não”. (E14)

As restantes 12 empresas realçam que na sua organização as entrevistas realizadas contemplam, pelo menos, dois a três membros organizacionais, maioritariamente a pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção, mais o membro responsável pelo departamento onde o candidato irá exercer funções e, caso necessário, um terceiro elemento, conforme observado na tabela 44

*Tabela 44 Entrevistas de dois para um enquanto método utilizado aquando do processo de seleção*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E3</b>	“Entrevistas não são um para um, temos normalmente o diretor de recursos humanos, eu por vezes também estou, depende das entrevistas, e depois tens sempre o diretor departamental da função a que estamos a contratar. Se for para diretor temos o presidente do conselho de administração”
<b>E8</b>	“Geralmente é mais de dois para um. Nunca é de um para um, sabes porquê? Existem uma série de erros, erros tipo. (...) erros que tanto só uma pessoa, por mais experiente que ela seja, o meu caso, por mais experiente que eu seja, o erro pode estar presente. (...) então eu acho que nestes processos é fundamental

estarem por exemplo 2 pessoas. (...) eu acho que devem sempre estar duas pessoas e uma delas tem que ser o chefe de secção, neste caso um (...) encarregado.”

<b>E9</b>	“Normalmente dois para um. Por exemplo se for para a produção serei eu a monitorizar a entrevista com o apoio do gestor de produção. Se for para a qualidade, serei eu e a gestora da qualidade. Eu convido quem achar necessário para a entrevista, mas será sempre de dois para um”
<b>E11</b>	“Não é de um para um. Normalmente costuma estar pelo menos presentes duas pessoas da parte da empresa e temos o candidato”
<b>E16</b>	“Nas entrevistas, em geral, está sempre presente o membro do DRH e o Diretor do departamento na qual a vaga se insere”
<b>E18</b>	“Maioritariamente dois para um”

Importa realçar que, no que concerne à empresa 17, mais precisamente a nível do tipo de entrevistas realizadas aquando do processo de recrutamento e seleção visto que a entrevista foi realizada por escrito, e não existindo referência por parte do entrevistado 17 relativamente ao tipo de entrevista realizada na sua empresa, não foi possível averiguar este ponto na empresa 17.

Tendo por base as ideias proferidas pelos participantes, é possível constatar que a utilização de entrevistas de um para um não é uma realidade muito presente nas PME deste estudo, uma vez que de 19 organizações, apenas 4 utilizam exclusivamente este tipo de entrevistas. Desta forma, a premissa de que as PME se cingem à realização de entrevistas de um para um no processo de seleção, elencada por vários autores, tais como Behrends, (2007); Chiavenato, (2004); Kotey e Sheridan (2001); Deshpande e Golhar, (1994), não se comprova nesta investigação.

Como observado na tabela 45, no que concerne ao modo como as entrevistas são dirigidas, os entrevistados demonstram que esta fase se caracteriza por uma atitude bastante informal por parte dos responsáveis por este processo, principalmente pela maior facilidade em compreender a cultura da pessoa, a sua vida e os seus gostos pessoais.

*Tabela 45 Condução das entrevistas de seleção: informalidade proporcionada*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E1</b>	“As entrevistas são muito informais, não se pretende que a pessoa esteja rígida, mas a demonstrar o à-vontade e a atitude certa no momento certo”
<b>E3</b>	“Entrevistas normalmente bastante informais, quase como se fosse uma conversa de café, procuramos obviamente seguir o currículo da pessoa, saber mais detalhes sobre aquilo que ela nos apresenta no currículo, mas depois também tentamos

falar um bocadinho mais sobre a vida pessoal, tentar perceber os *hobbies*, queremos tentar perceber o que que aquela pessoa é para além do trabalho. Até porque aquelas entrevistas muito baseadas naquelas perguntas digamos pré-feitas... nós não fazemos essas perguntas. Isso é o que as pessoas ouvem nas outras empresas, na nossa empresa não ouvem, vamos ter uma conversa mais informal e nós vamos detetando aquilo que a pessoa é na sua descontração”.

**E8** “Olha eu tento que seja informal, porque eu só consigo conhecer a pessoa através da informalidade, e porquê? Porque a minha empresa, nós tendencialmente somos pessoas informais, e eu acho que a informalidade é sucesso”

**E9** “Tentamos fazer o mais informal possível, para deixar a pessoa o mais à-vontade possível, para que ela seja também mais transparente”

**E14** “Informal. Gostamos de deixar as pessoas à vontade porque elas já estão extremamente nervosas quando aqui chegam, não precisamos que eles fiquem mais. Eu acho que ajuda a ser informal (...)”

Quando questionados acerca da implementação e realização de testes de conhecimento, testes psicológicos, ou outro tipo de testes realizados no âmbito do recrutamento e seleção de um candidato, das 19 empresas, apenas a entrevistada da empresa 10 referiu realizar, efetivamente, testes aquando do processo de seleção dos candidatos.

No que se relaciona com os entrevistados 8, 11 e 14, estes dão a entender que os testes aplicados dependem da função a realizar. Neste âmbito, os entrevistados referem que

*“(...) Nos quadros intermédios [e superiores], o procedimento [recrutamento e seleção] é exatamente o mesmo, mas tem aqui uma nuance. A nuance é, se for necessário fazemos uma dinâmica de grupos. Essa dinâmica de grupos é completamente e a 100% delineada nos preceitos da empresa, ou seja, eu não te vou estar ali a fazer testes de personalidade, nem vou estar ali a fazer testes de lógica, nem testes de raciocínio, não. Aquilo que eu faço é, eu agarro em situações reais do dia-a-dia e ponho as pessoas a resolver essas situações reais do dia-a-dia.” (E8);*

*“(...) não normalmente a nível de produção não [não realizam testes]. Normalmente o que nós fazemos, temos uma área que é a área de soldadores, que aí sim fazemos uma prova*



*prática até para auferirmos a capacidade que têm em solda, essa é a única prova que nós costumamos fazer” (E11);*

*“Existe em algumas funções, mas não em todas” (E14).*

Em contrapartida, os restantes 15 responsáveis pelo recrutamento e seleção ou conhecedores deste processo, revelaram a inexistência deste tipo de testes aquando da seleção dos candidatos. Relativamente ao entrevistado 17 (entrevista escrita), este não disponibilizou nenhuma informação que registasse a utilização ou não de testes aquando do processo de seleção de candidatos.

De acordo com Deshpande e Golhar, (1994), os testes escritos são de igual forma muito utilizados pelas PME, todavia esta premissa não foi verificada nas empresas em estudo, uma vez que nenhuma das organizações, mais precisamente, nenhum dos entrevistados mencionou este tipo de teste como método de seleção de candidatos.

De acordo com Psychogios e Prouska, 2019, as PME são conhecidas por não possuírem práticas de Gestão de Recursos Humanos formalmente implementadas nas mesmas, possuindo assim uma abordagem informal. Todavia, no que ao recrutamento e seleção diz respeito, esta realidade apenas é visível nas empresas dos entrevistados 4 e 17, uma vez que não existe análise de funções e a divulgação de anúncios é rara ou inexistente. As únicas componentes utilizadas, de uma forma consistente na empresa 4, são efetivamente, a análise curricular e a realização de entrevistas.

*“Não temos um descritivo de funções feito, pormenorizado para cada função, nós conseguimos chegar à entrevista e perceber se aquela pessoa vai ser capaz de chegar àquela solução, desempenhar aquela função, se tem as soft e hard skills supostas e apresentar a função/dia-a-dia à pessoa, mas não temos esse documento.” (E4)*

*“O processo de recrutamento e seleção (...) raras vezes se torna formal ou público, já que, na esmagadora maioria dos processos, os visados são elementos da família dos detentores do capital da empresa, ou pessoas relativamente próximas a esta, ou recursos humanos que acumulam reconhecimento e notoriedade no setor de atividade, e que por práticas*

*vulgarmente apelidadas de “passa-palavra”, integram este processo fulcral da gestão de recursos humanos.” (E17)*

Os restantes 17 entrevistados referiram que o processo de recrutamento e seleção passa por um processo regulamentar, o qual inclui uma análise de funções, divulgação de anúncios de emprego, análise curricular e entrevistas, sendo a realização de testes no processo de seleção, a única componente com uma menor utilização. Deste modo, no que à GRH diz respeito, mais precisamente no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção, este apresenta ser algo formal, o que contradiz a premissa defendida por Marlow e Patton (1993), os quais referem que as práticas de recrutamento e seleção nas PME se caracterizam por ser informais.

Tendo por base os processos de recrutamento e seleção levados a cabo por cada uma das PME em estudo, torna-se necessário perceber se a formalidade existente nestes processos se torna numa vantagem competitiva para as empresas. No que às empresas com um processo de recrutamento e seleção formal diz respeito, os entrevistados referem que efetivamente, o facto de possuírem um processo formal, lhes proporciona algumas vantagens, principalmente no que à perceção do melhor candidato e à sua permanência na organização diz respeito, e ao tratamento mais justo feito em prol dos candidatos, como é visível na tabela 46. Através dos testemunhos apresentados é possível verificar a ideia defendida por Huselid (1995) o qual refere que uma vasta sondagem de candidatos, aliada a um tipo de seleção válido, tem influência na qualidade e nas competências dos futuros colaboradores.

*Tabela 46 Vantagens da formalização do processo de recrutamento e seleção*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E1</b>	“Sim, se o processo de recrutamento não for bem definido, se o perfil não estiver bem definido, se a entrevista não for direcionada ou se não for realizada pela pessoa certa. “Imagine que sou eu que faço a entrevista para um processo de IT, como é óbvio essa pessoa pode-me passar a maior tanga que eu vou acreditar”, por isso o processo de seleção tem de ser muito bem definido, pelas pessoas certas e com o perfil bem definido.”
<b>E6</b>	“Sim. Lá está porque ao conseguirmos os melhores recursos possíveis claro que mais facilmente atingiremos os nossos objetivos e daí está tudo interligado, vai tudo ao encontro do desenvolvimento da empresa”
<b>E9</b>	“Somos mais justos para com toda a gente e há mais transparência e dá aso a menos injustiças.”
<b>E14</b>	“(…) A empresa sabe para onde quer ir e tem uma noção mais ou menos, uma expectativa daquilo que vai fazer naquele ano e nos próximos anos, portanto tem a

obrigação de saber de que pessoas é que vai necessitar, portanto os processos de recrutamento têm que ser feitos com base nisso e só assim é que estão alinhados com a estratégia. Só assim é que podem realmente contribuir de alguma forma para o sucesso da empresa”

**E15** “Sim, beneficia porque o facto de termos uma metodologia estruturada e mecanismos para a colocar em prática assegura a que o processo é conduzido de uma forma muito mais realista, muito mais produtiva também, portanto faz toda a diferença”

**E16** “Sim, principalmente na [nome da empresa]. Visto que competimos com grandes empresas, as quais, muitas vezes, possuem mais recursos financeiros, considero que o facto de possuímos um processo de recrutamento e seleção bem delineado nos ajuda a ter uma certa vantagem competitiva, porque ao recrutarmos os melhores candidatos, ou a melhor pessoa possível, que se adeque à empresa e ao seu ambiente, não teremos problemas com custos adicionais a este nível.”

**E18** “(...) Obviamente que quanto mais sério por um lado for o processo de recrutamento, quanto mais a avaliação for cuidadosa, maior é a possibilidade de êxito e de sucesso naquela contratação”

**E19** “(...) é assim se não tiveres isso implementado como é que vais fazer sequer o recrutamento? Não sabes do que é que estás à procura, não é. Nós Contratamos pessoas para ficarem connosco sempre. Nós não queremos uma pessoa a curto prazo, nós queremos sempre pessoas a longo prazo. E por isso é que é importante que o recrutamento e a seleção sejam [pausa]... sejam ali minucioso”.

Após perceber como é realizado o processo de recrutamento e seleção nas empresas em estudo, tornou-se necessário compreender a sua importância para as mesmas. De acordo com a maioria dos entrevistados, a importância do processo de recrutamento e seleção reside na contratação da pessoa certa para o lugar certo, realçando que os custos provenientes de um ineficiente e ineficaz recrutamento e seleção poderão ser prejudiciais para a organização. Deste modo, com este estudo, e através da análise da tabela 47, é possível corroborar a ideia defendida por Ofori e Aryeetey (2011) quando estes referem que o uso inapropriado do processo de recrutamento e seleção conduz a um conjunto de implicações a nível organizacional, principalmente no que a recursos financeiros diz respeito (Gamage, 2014).

*Tabela 47 Importância do processo de recrutamento e seleção*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de texto</b>
<b>E1</b>	“Para irmos recrutar uma pessoa temos que ter uma estratégia organizacional, e essas pessoas ou esses perfis têm de ir ao encontro daquilo que pretendemos alcançar. Tal como tinha dito no final do ano passado contratámos um único comercial com o objetivo de não responder só a concursos nacionais, aumentando

a nossa capacidade de responder a concursos nacionais, mas também internacionais. E isso é uma mudança de estratégia. É identificar perfis que nos permitem crescer (...) Adquirir a pessoa certa para a posição certa, sem dúvida. Nem que se tenha de atravessar o oceano.”

**E5** “É muito importante. As empresas, e esta anda à volta de utilização de pessoas. Não há aqui robôs, não há forma de as atividades serem feitas por mão de obra automatizada, e, portanto, a pessoa certa no sítio certo faz uma diferença muito grande. Logo um bom recrutamento, e não significa que não haja recrutamentos falhados, mas a tentativa de pôr a pessoa certa a trabalhar é essencial.”

**E6** “Muito importante. (...) para evitar questões como o turnover não é. Acho que é importante tentarmos perceber na parte do recrutamento que efetivamente essa pessoa vai servir para as nossas necessidades não é. E que nós vamos servir para as necessidades da pessoa, como é óbvio. Tem que haver a ligação das duas partes, como é óbvio”

**E8** “É fundamental para conseguir ter a pessoa certa para determinada posição. Mas nem sempre se consegue. Por isso eu considero que o que é mais dispendioso nos Recursos Humanos, se não for bem feito, o que é mais dispendioso em termos de tempo e dinheiro é o processo de seleção e recrutamento. Esse é o processo mais dispendioso, porque ou tu geres bem, e realmente o tempo que investiste ele tem retorno e é um retorno muito positivo, ou então é uma perda de tempo no sentido que tu estás a investir, investes em A, em B, em C e em D ok, e isso não te deu o retorno esperado, por isso é que tem que ser um processo muito bem desenhado e muito bem feito. Por isso é uma balança.”

**E12** “É assim na questão do recrutamento sem dúvida é encontrar os recursos certos. É quase como dizer apostar no cavalo certo. Portanto obviamente que se nós falharmos na contratação, isso vai ter custos para a empresa, portanto contratar bem é o objetivo. (...) acho que nessa área sim, faz todo o sentido em termos de competitividade e mesmo no desenvolvimento da empresa”

**E17** “O processo de recrutamento e seleção é obviamente muito importante para a [nome da empresa], já que é através deste que a empresa capta os recursos que utiliza na organização dos procedimentos e tarefas que consubstanciam o ciclo de exploração da mesma, é através da afetação destes recursos que a empresa atinge os seus objetivos”

Apesar de não ser intuito desta investigação, houve a oportunidade de se perceber que as PME deste estudo recrutam e selecionam, em maior número, pessoas para as áreas com um caráter mais operário/fabril, enquanto empresas que possuem esta atividade, e ou posições técnicas e/ou de gestão, comparativamente com as posições administrativas e/ou de direção, por estas últimas se encontrarem na posse de pessoas com alguma antiguidade na empresa, o que faz com que a entrada de pessoas nesta área não seja necessário, como pode ser comprovado através da leitura da tabela 48

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E8</b>	“É na parte operária que estão as maiores entradas e as maiores saídas. Na parte administrativa pouco mexe.”
<b>E10</b>	“(…), portanto enquanto nós recrutamentos 1 pessoa para a parte administrativa temos de recrutar 5 para a parte da produção.”
<b>E12</b>	“É mais na parte técnica porque a gestão tem estado muito estática em termos de pessoas, não tem havido aqui uma mudança de pessoas na gestão.”
<b>E14</b>	“Sim costumamos contratar, sem dúvida, para a parte mais operacional porque é uma área que está sempre em crescimento”
<b>E18</b>	“(…) Aquilo que está no <i>ongoing</i> é a produção. Não lhe vou mentir, a produção geralmente. Agora estamos um bocadinho parados porque contratámos 15 pessoas entre janeiro e fevereiro, mas a produção está sempre a necessitar de alguma mão de obra.”

Em suma, é possível observar que, no caso das PME em estudo, o processo de recrutamento e seleção se encontra alocado a um número variado de membros organizacionais. Dependendo da organização, a função de recrutamento e seleção pode estar associada ao Administrador da empresa, a pessoas que exercem funções noutra área, principalmente às áreas associadas à vertente da contabilidade, as quais assumem as matérias relacionadas com a GRH, e, finalmente, ao próprio gestor de recursos humanos. Na presente investigação, esta prática de GRH encontra-se alocada, maioritariamente a gestores de recursos humanos.

No que ao recrutamento diz respeito, a maioria, ou seja, 14 participantes afirmam utilizar o recrutamento misto, ou seja, dão, numa primeira instância, oportunidade aos seus colaboradores para progredirem na carreira, passando, caso necessário, para o recrutamento externo. Destas 14 empresas, 9 enfatizam o acesso primordial ao recrutamento interno e 5 ao recrutamento externo. Sendo única e exclusivamente utilizado por 5 empresas o recrutamento externo. Independentemente do tipo de recrutamento realizado e no que toca ao método de recrutamento e seleção mais utilizado pelas PME portuguesas, este encontra-se relacionado com o passa a palavra, sendo este referido pelos 19 entrevistados, seguindo-se a colocação de anúncios nas plataformas online. Para além destes, e a título de curiosidade, algumas das PME presentes neste estudo, também se auxiliam da prática do outsourcing e do auxílio de empresas de trabalho temporário tendo estas sido mencionadas por 9 e 6 entrevistados, respetivamente.

Relativamente ao processo de seleção, este concentra-se essencialmente em dois momentos, os quais se resumem à análise curricular das candidaturas recebidas, sendo esta técnica mencionada pela totalidade dos entrevistados, sendo seguida de entrevistas de seleção, as quais podem ser realizadas de um para um ou dois para um. Tais entrevistas são realizadas tendo por base alguma informalidade com o intuito de os empregadores ficarem a conhecer melhor o seu candidato. Apesar das PME serem conhecidas pela implementação de práticas mais informais, constatou-se que em 17 das 19 PME em estudo, o processo de recrutamento e seleção é formal, o qual segue um conjunto de procedimentos pré-definidos sendo, para os entrevistados, um fator de grande relevância para o desenvolvimento organizacional, na medida em que é através deste processo, que os recursos humanos, capazes de criar valor à organização, são conquistados.

#### 4.2.2 Objetivo 2 – Perceber se o modo como o recrutamento e seleção levados a cabo pelas empresas em estudo geram discriminação

Com o intuito de responder a este objetivo, tornou-se necessário averiguar algumas questões relacionadas com a (in)existência de políticas de antidiscriminação no processo de recrutamento e seleção, com a apreciação dos entrevistados em relação à posição das suas organizações no que à igualdade de acesso ao mercado de trabalho diz respeito e com as práticas e ou posições que os responsáveis pelo departamento de recursos humanos, mais precisamente, os recrutadores, para que não exista discriminação neste processo. Para além disso, para obter resposta a este objetivo, foram ainda comparadas as informações relativas aos dados inseridos nos anúncios de emprego, sendo contrabalançado com o que os entrevistados referiram ao longo da sua descrição do processo de recrutamento e seleção.

Quando questionados acerca da (in)existência de políticas de antidiscriminação no processo de recrutamento e seleção foram poucas as organizações que referiram efetivamente a existência das mesmas. Conforme observado na tabela 49, apenas 7 entrevistados responderam afirmativamente a esta questão, os quais referem:

*Tabela 49 Existência de políticas de antidiscriminação no processo de recrutamento e seleção*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E8</b>	“Possuímos, escritas e assentes na organização”
<b>E10</b>	“Sim, política de combate à corrupção, política de combate à utilização de mão de obra infantil, política de igualdade de género, política de pessoas com incapacidades. As várias políticas definidas também estão dentro do sistema de

	qualidade e gestão da empresa, ou seja, de melhoria contínua. Isso existe sim. Somos uma empresa bastante inclusiva, acho, na minha opinião”
<b>E11</b>	“O Código Empresarial da [nome da empresa] proíbe qualquer tipo de discriminação (promove igualdade de oportunidades e a não discriminação)”
<b>E12</b>	“Sim existe uma política sobre a questão de não discriminarmos. Temos no manual de ética e conduta”
<b>E14</b>	“Sim, sim sem dúvida. Nós temos o manual de procedimentos interno e é lá que temos todas essas normas”
<b>E15</b>	“Nós temos políticas de igualdade e não discriminação (...)”
<b>E16</b>	“O processo cumpre com o princípio de igualdade, não fazemos discriminação quanto ao gênero, nacionalidade, raça, idade e aspeto físico. Temos, mas não está público”

Todavia, importa ainda realçar que a entrevistada 15 refere que na sua empresa se encontram implementadas estas políticas antidiscriminação, porém não estão direcionadas única e exclusivamente para o processo de recrutamento e seleção: *“As nossas políticas sim mencionam essas questões da não discriminação. Não associadas exclusivamente à prática de recrutamento e seleção, associadas à prática global da empresa” (E15).*

As restantes 12, comprovam a inexistência deste tipo de políticas formalmente implementadas na organização, o que pode ser um fator indiciador de possível existência de discriminação: *“Não há nenhuma política assumida” (E2); “Não temos políticas definidas” (E3); “Formalmente não, não temos” (E6); “Não a temos escrita, não está escrita” (E13); “Não há políticas” (E19).*

Apesar de nem todas as empresas possuírem procedimentos escritos todos os entrevistados foram questionados acerca do papel das empresas para a existência de igualdade e equidade no acesso ao mercado de trabalho, existindo um consenso entre os mesmos. Efetivamente, para cada um deles, para além da legislação, as empresas representam um papel fundamental na implementação de medidas capazes de proporcionar igualdade de acesso ao mercado de trabalho, juntamente com a legislação. Tal pode ser verificado nos testemunhos presentes na tabela 50, os quais resumem a maioria das opiniões dos entrevistados:

Tabela 50 Informação referente à posição das PME perante a criação de igualdade e equidade no acesso ao mercado de trabalho

Entrevistados	Unidade de Texto
<b>E2</b>	“Sim, as empresas até são o principal fomentador dessa igualdade.”
<b>E5</b>	“Eu acho que sim. As mudanças têm que ser feitas de forma gradual, e havendo esse espírito aberto acho que sim, há mais justiça social.”
<b>E6</b>	“Sim, sem dúvida é isso que se procura, uma equidade, uma igualdade. No setor laboral é extremamente importante para tentarmos extinguir aqui um bocadinho as minorias.”
<b>E7</b>	“Sim, e mesmo interno. O facto dos nossos colaboradores verem que a empresa não faz discriminação, cria um ambiente mais saudável e depois isso vai passando para a comunidade.”
<b>E10</b>	“Sem dúvida. E eu também luto por isso na minha função”
<b>E13</b>	“Direto, a [nome da empresa] contribui para isso.”
<b>E15</b>	“São claro. Se tivermos uma política nesse sentido vamos assegurar que ela é cumprida e, portanto, não se trata só de cumprir a legislação, trata-se de cumprir um procedimento interno.”
<b>E17</b>	“(…) num cenário genérico, considero que as empresas são as principais protagonistas no desenho da estrutura de recursos humanos, decidindo sobre as suas características, atributos e qualificações, privilegiando ou desprezando aquilo que são os estereótipos ou preconceitos existentes na sociedade. Em determinadas situações, creio até que caberá às empresas, à luz da cultura organizacional que apresentam, quebrar com os designados estigmas sociais em prol da eficácia, da eficiência e da otimização dos processos de negócio, pois como já referenciei não raras vezes, os processos de recrutamento e seleção devem visar tão só, e apenas a identificação e a contratação dos elementos mais adequados ao desempenho das funções necessárias; e assim, em suma, questões como a discriminação e a desigualdade de oportunidades no acesso ao trabalho podem, em última instância, afigurar-se inimigas dos objetivos estabelecidos para as organizações.”

Através dos testemunhos acima mencionados, é possível verificar que os participantes possuem uma opinião semelhante e constante no que ao papel das organizações relativamente à equidade e à diversidade no mercado de trabalho diz respeito. De facto, estes são apologistas de que, para além da legislação, também as organizações devem tomar uma medida de modo a mitigar esta situação.

Desta forma, tendo por base as palavras de D’Netto et al., (2014) os quais referem que a GRH pode assegurar a igualdade, e considerando os efeitos negativos relacionados com a discriminação, é importante compreender o papel do Departamento de Recursos Humanos e do próprio responsável pela GRH da organização, para contornar a existência deste tipo de tratamento desigual dentro das



suas organizações. Isto é, que práticas e/ou atitudes utilizam enquanto responsáveis pelo recrutamento e seleção para que os candidatos não sejam discriminados. A este nível, a análise curricular parece prevalecer entre os 19 entrevistados, na medida em que, na sua grande maioria, os participantes focalizam as suas decisões tendo em consideração o que é exposto nos currículos dos candidatos, sendo que esta ação prevalece nas organizações em estudo, conforme pode ser observado na tabela 51, através de testemunhos exemplificativos.

*Tabela 51 Medidas utilizadas pelos responsáveis pelo recrutamento e seleção para que não exista discriminação*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto -</b>
<b>E7</b>	“Quando está ao meu alcance eu entrevisto todo o tipo de pessoas olhando para o recurso, para o cv. No que não está ao meu alcance eu tento, com as empresas de trabalho temporário, e digo olha envia na mesma, mesmo que tenhas pessoas mais velhas, envia na mesma se vires que a pessoa é válida e tenha acima dos 40 envia na mesma”
<b>E8</b>	“Por exemplo, eu peço às pessoas para não colocarem uma fotografia no currículo porquê, porque uma fotografia no currículo leva-me a tendência. (...) É evitar todos estes erros que eu te falei. É evitar este efeito de semelhança, este efeito de halo, é garantir que sou justo essencialmente que sou justo, e que estou a fazer o melhor pela empresa, mas também o melhor pela pessoa porque não interessa eu estar a dar uma oportunidade de trabalho a quem não a quer.”
<b>E9</b>	“Analisar o currículo da pessoa e ter <i>Open mind</i> , tens que ter uma mentalidade aberta e tens que perceber que há vários tipos de pessoas e com vários tipos de orientações e com vários tipos de etnias e isso não nos interessa. Não tem qualquer implicação no trabalho que vão desenvolver, por isso se tem tatuagens, não tem. (...) Interessa se a pessoa trabalha ou não trabalha.”
<b>E11</b>	“(…) Falamos com os candidatos, com aqueles que são selecionados e tentamos, dentro de cada currículo, ver quais são as pessoas que têm as melhores aptidões e que melhor se possam e que seja um colaborador que tenham as capacidades para essa determinada função”
<b>E15</b>	“Faço a análise de todos os currículos e depois seleciono só com base naquilo que são os critérios e a entrevista também não faço qualquer distinção perante o tipo de pessoas que me aparecem. A distinção é feita sempre com base no cumprimento ou não dos requisitos e na postura, comunicação e o saber estar e ser. (...) Não tenho nunca direção para homens ou para mulheres, é olhar para aquilo que são efetivamente as condições da vaga e para aquilo que me aparece no próprio currículo, independentemente de quem.”

**E17**

“Como membro do Departamento Administrativo e Financeiro, responsável pela divisão de Recursos Humanos da [nome da empresa], assumo como compromisso o desenvolvimento de processos de recrutamento e seleção que satisfaçam na plenitude as necessidades e os objetivos da empresa, isto implica que destes processos devam resultar a identificação e a contratação dos melhores recursos humanos, dos recursos humanos com o perfil técnico, social e moral mais adequado ao desempenho das suas funções na empresa, e este crucial objetivo não é compatível com quaisquer tipos de discriminações, ou melhor, a aceitação de quaisquer tipos de discriminações pode até, no limite, colocar em causa a missão que se consubstancia nestes processos, e por isso, por si só, deve-se assegurar o seu cabal repúdio e afastamento.”

Uma vez que a entrevistada 2 não realiza o processo de recrutamento e seleção esta questão foi-lhe realizada da seguinte forma: Que papel é que o responsável pelo processo de recrutamento e seleção da empresa deve assumir para que não exista discriminação neste processo? A qual respondeu *“Acima de tudo pelo menos dar oportunidade de todos irem à entrevista e focar-se nas competências das pessoas, e não noutras características que não tem nada a ver com os desempenhos das funções”* (E2). A resposta dada por esta entrevistada vai ao encontro do que os restantes entrevistados preferiram, devendo o foco ser dado às competências das pessoas e não às suas características pessoais.

Para complementar a informação já obtida anteriormente e, visto que não existiu oportunidade para esclarecer este ponto com os colaboradores, na medida em que a estes poderia ser questionada a (in)existência dos fatores inerentes às ofertas de emprego, tornou-se necessário realizar uma comparação entre a informação que os entrevistados disponibilizaram com a informação recolhida nos websites institucionais, rede social, mais precisamente *Facebook*, respetivas plataformas de emprego e *LinkedIn*. Neste seguimento, foram analisados anúncios de emprego e retirados dados disponíveis nos registos presentes nas plataformas acima indicadas, entre os anos 2016 a 2021, sendo contemplados anúncios tanto para a área administrativa e de gestão como operacional.

Estas informações foram inseridas numa tabela (apêndice 5) para que a informação recolhida fosse sintetizada. Esta tabela encontra-se destacada com cores de modo a perceber a coerência das informações. A verde, encontram-se os dados que se comprovaram encontrar-se em alinhamento com o que foi referido pelos entrevistados. A amarelo, os dados que vão, até certo ponto, ao encontro do que foi referido, e a vermelho encontram-se as informações que não foram possíveis de ser confrontadas. Importa salientar que não foi possível realizar uma recolha e comparação de dados referentes aos anúncios de emprego alusivos às empresas nas quais os entrevistados 2, 5 e 17

exercem funções, uma vez que não se encontravam disponibilizados registos dos mesmos via online. Todavia, as informações por eles indicadas serão de igual forma, aqui apresentadas.

Conforme é possível verificar através da análise do apêndice 5, relativamente às informações subjacentes aos anúncios de empregos, mais concretamente a sigla F/M, faixa etária, estado civil e aspeto físico, as organizações em estudo mantêm uma posição bastante coerente com o que referiram ao longo das entrevistas, na medida em que nos anúncios encontrados, é possível verificar que as organizações não fazem qualquer tipo de referência à faixa etária, estado civil e/ou ao aspeto físico dos candidatos. Tendo por base esta comparação, é possível verificar que nenhuma das empresas em estudo, principalmente nas quais foi possível realizar esta comparação, exerce discriminação na fase de recrutamento, mais precisamente na divulgação dos anúncios. Em contrapartida, no que concerne à utilização da sigla F/M, esta possui algumas divergências.

Relativamente à entrevistada 2, existiram algumas dúvidas relativamente a este assunto. Uma vez que esta aceitou fazer parte da investigação enquanto conhecedora do modo como a gestão de recursos humanos é realizada e, ao mesmo tempo, uma vez que, pelas palavras da mesma, a divulgação de anúncios é rara *“não é norma, é mesmo na passa a palavra”*, esta entrevistada não tinha muita informação relativamente a este assunto. Todavia, quando questionada acerca da inclusão desta sigla nos anúncios a mesma respondeu: *“Eu vou-me basear naquele anúncio que fiz para a empregada de limpeza em abril último. (...) Surgiu-me essas questões todas, foi a primeira vez, eu não tenho formação em recursos humanos e surgiu-me essas questões todas que o André está a colocar. Pronto tive algum cuidado, até porque percebi que hoje em dia até já é muito normal não se pôr o M/F porque já há uma sigla qualquer atendendo que há pessoas que não assumem um género. Também já não me lembro se cheguei a pôr o feminino e o masculino, mas sei que tive dúvidas, por exemplo eu escrevi empregada, eu estou a dizer que recrutámos uma empregada da limpeza, mas quando eu escrevi surgiu-me essa questão se ia escrever empregada/empregado (...)”* (E2).

O entrevistado 5 indica que a menção da sigla F/M é um fator incluído no anúncio de emprego *“É obrigatório, nós fazemo-lo sempre. Eu já não me recordo quando é que a gente teve que pôr o último anúncio de emprego. E, portanto, mas isso teve que ir de certeza, só não me lembro quando é que foi”* (E5), sendo os restantes fatores (faixa etária, estado civil e aparência física), excluídos.

No que concerne ao entrevistado 17, este refere que nenhum dos pontos mencionados faz parte dos anúncios realizados pela organização, realçando que

*“Nos processos de recrutamento e seleção em que tal prática se verifica, os mencionados atributos nunca são apresentados nos anúncios, já que, embora por exemplo, o da faixa etária possa ser relevante em determinadas funções laborais, acreditamos que deve prevalecer o bom senso e o julgamento natural do próprio candidato, não sendo, por isso, um facto digno de referência expressa em anúncio, já que se trata de um fator altamente subjetivo, embora possa ser efetivamente limitativo em casos específicos ou particulares de contexto de trabalho” (E17).*

Maioritariamente, dos 19 responsáveis pelos recursos humanos, 13 referem que utilizam esta sigla, sendo que a razão que mais se destaca encontra-se relacionada com a disseminação da ideia de que qualquer pessoa se pode candidatar, independentemente do seu género, proferindo o seguinte:

*“O feminino e masculino está lá sempre para dizermos que aceitamos todos os perfis. Porque lá está pode haver mulheres que não se candidatam por não serem funções normais de mulheres, e sabes que isso acontece. Nós sentimo-nos um bocadinho, porque há empresas que discriminam André esquece, isso, há empresas que te discriminam por seres mulher, enfim, e pode haver mulheres assim, por isso nós metemos sempre o F e o M, mesmo para expor que estamos a contratar mulheres” (E3);*

*“Sim nos recrutamentos sim, pomos sempre masculino / feminino ou outro tipo de nomenclatura que permita não identificar se é feminino ou masculino” (E15); “Fazemos referência apenas à sigla F/M” (E16).*

Analisando o apêndice 5, é possível constatar que relativamente à entrevistada 6, esta refere que a sigla F/M se encontra mencionada nos seus anúncios, *“Sim claro, é obrigatório” (E6)*. Todavia, foi possível verificar a existência de dois anúncios nos quais esta não se encontrava mencionada, ambos para atividades relacionadas com o armazém. Torna-se necessário salientar que, num destes anúncios, a empresa solicitava especificamente dois homens.

No que concerne à entrevistada 7, esta refere a existência da sigla, ao contrário do entrevistado 9. Todavia, em ambos os casos existem anúncios com e sem referência ao gênero da pessoa, não sendo demonstrado, no entanto, qualquer preferência por um ou outro gênero, existindo apenas a expressão “responsável por”, o que não permite revelar qualquer preferência por um gênero em detrimento de outro.

No que concerne à entrevistada 10, esta refere que se faz referência à sigla F/M, porém, uma vez mais existem anúncios com e sem referência à mesma. Importa salientar que as vagas dirigidas à parte produtiva, encontram-se mais direcionadas para o gênero masculino (ex: serralheiro).

A entrevistada 12 refere que não faz referência à sigla F/M, *“Não metemos nem feminino nem masculino exatamente porque não vale a pena estarmos a pôr feminino ou masculino, para nós, nós estamos a contratar, ponto. Eles até na nossa equipa dizem que nunca mais consigo contratar programadoras no feminino e área de sistemas no feminino. É difícil, nós só temos uma programadora e na área de sistemas não temos nenhuma mulher. Mas isso tem a ver porque não aparecem pura e simplesmente” (E12).*

Porém, mais uma vez, existe o registo de ofertas de emprego com e sem esta indicação, tendo sido encontradas ofertas de emprego para as áreas de gestão, engenharia, consultoria e programação, sendo estas duas últimas referenciadas como (ex: consultor; programador).

No que concerne à entrevistada 13, esta refere que fazem referência à sigla, *“Às vezes esquecemo-nos, mas sim, isso é legal, até faz parte da lei e às vezes esquecemo-nos disso” (E13)* o que efetivamente acontece, principalmente para a área de gestão, todavia, para áreas produtivas nota-se novamente a utilização do termo masculino (ex: operador).

Finalmente a entrevistada 19 afirma que a sigla supramencionada não faz parte dos anúncios de emprego, *“Não, não se faz referência, nem a feminino nem a masculino, põe-se assim operador de ponte, mas isto já quer dizer alguma coisa, se calhar querem um operador e não uma operadora” (E19).* Todavia, foi possível encontrar, novamente, anúncios com e sem esta indicação. Os primeiros dizem respeito a anúncios ligados com a engenharia e gestão, sendo os últimos relacionados com a parte produtiva, sendo novamente referidos no masculino (ex: serralheiro).

Através da análise destes anúncios e ao nível da idade, estado civil e aspeto físico, os anúncios de emprego parecem não apresentar indícios de discriminação. Em contrapartida, a sigla F/M apresenta

algumas nuances. De um modo geral, apesar dos esforços realizados pelos entrevistados para que não exista discriminação na fase de recrutamento e seleção, e apesar de as empresas 10 e 12 serem contempladas com políticas de antidiscriminação, denota-se que na fase de recrutamento, mais precisamente, em alguns casos, na fase da divulgação de anúncios, estes se encontram direcionados para o masculino (serralheiro, programador). No caso da empresa 13, esta não possui nenhuma política de antidiscriminação contemplada nas suas políticas internas, sendo por isso necessário, de igual forma, referir que em alguns dos seus anúncios, principalmente para a parte operária, o género destacado é o masculino (ex: operador)

Torna-se necessário relembrar que, como não existiam anúncios de emprego associados às empresas 2, 5 e 7, estas não foram alvo de análise comparativa.

De forma global, através destes dados é possível verificar, efetivamente, que não foi detetada, no âmbito das informações inseridas nos anúncios de emprego por parte das PME deste estudo, qualquer referência à faixa etária, estado civil e/ou aspeto físico que os candidatos deveriam possuir aquando da sua candidatura a determinada função. Deste modo, a este nível, as informações disponibilizadas pelos entrevistados das PME, nas quais foi possível realizar esta comparação, vão ao encontro dos dados obtidos através da análise dos anúncios de emprego disponibilizados nas plataformas online. Pelo que, ao nível do recrutamento, é possível comprovar a veracidade das informações obtidas através das entrevistas, não tendo sido encontrada discriminação a este nível.

Confirmadas as informações referentes à faixa etária, estado civil e/ou aspeto físico, torna-se agora necessário refletir sobre os dados obtidos acerca da utilização da sigla F/M. Das 19 empresas presentes no estudo, apenas 9 afirmaram utilizar as siglas supramencionadas, o que pôde ser comprovado através dos dados recolhidos.

Relativamente às organizações 6, 7, 10 e 13, os entrevistados referiram que esta sigla constava nos seus anúncios de emprego, todavia através da análise dos dados expostos online, foi possível comprovar que existiam anúncios sem qualquer tipo de indicação relativamente ao género do candidato. O mesmo aconteceu com as empresas 9, 12 e 19, as quais referiram que nos seus anúncios esta informação não se encontrava exposta, todavia, foram encontrados anúncios que dispunham desta informação. Ou seja, no caso destas 7 empresas, existe uma certa contradição entre o que os participantes referiram e o que foi encontrado nas plataformas online. Apesar desta

incoerência, as empresas 7 e 9 foram as únicas empresas que, dentro do grupo de empresas possuem anúncios com e sem referência à sigla F/M, não demonstraram preferência pelo género da pessoa.

Torna-se interessante salientar, no entanto, que nos casos em que não existe indicação da sigla F/M nos anúncios de emprego, existe uma grande tendência para direcionar o posto de trabalho para o género masculino, principalmente para a parte produtiva, através da redação no nome da função com a conexão masculina, tais como (ex.: serralheiro, operador), sendo este o caso das empresas 10, 13 e 19 podendo existir, neste caso, indícios de discriminação por género, baseada em estereótipos relacionados com a maior adequação de homens à parte operária comparativamente à mulher. Ainda relativamente à empresa 19, importa salientar como suporte à possível existência de discriminação por base do género, que os anúncios referentes à área da gestão possuem a sigla F/M, não existindo aqui uma divisão entre géneros.

No caso da empresa 12, como visto anteriormente, a entrevistada refere que é difícil contratar programadoras (sexo feminino) porque estas não se candidatam. Todavia, após a análise realizada nas plataformas online foi possível encontrar anúncios em que utilizava a expressão no masculino “programador” Já a empresa 6 possui um anúncio que especifica a preferência por indivíduos do género masculino para o armazém. Nestes dois casos podem, novamente, existir indícios de discriminação pelo género, derivados dos estereótipos. De um modo geral, apesar das empresas 10 e 12 terem na sua génese um conjunto de políticas de antidiscriminação, estas parecem não ser colocadas em prática. Aliás, no caso da entrevistada 10 esta refere, como visto anteriormente, que através da sua função, ela luta para a existência de igualdade e equidade de acesso ao mercado de trabalho *“Sem dúvida. E eu também luto por isso na minha função (E10)*, todavia, esta premissa não foi comprovada tendo em consideração a análise dos anúncios de emprego.

#### 4.2.3 Objetivo 3 – Perceber até que ponto os indivíduos poderão, ou não, ser discriminados no acesso ao mercado de trabalho devido às suas características pessoais

Um problema regularmente enfrentado por muitos candidatos aquando da sua tentativa de inserção no mercado de trabalho encontra-se relacionado com a possível discriminação exercida pelas empresas no processo de recrutamento e seleção de um candidato. Quer esta seja direcionada à idade, género, orientação sexual, aspeto físico, entre outras, a discriminação parece continuar a constituir um grande entrave para os grupos minoritários e mesmo para quem se considera diferente

por ter características que, na perspectiva dos recrutadores, não se adequam ao perfil ideal para a função.

De forma a ser possível obter uma resposta plausível a este objetivo e uma vez que os indivíduos são caracterizados pela sua diversidade, diferenciando-se entre si em diversos aspetos e para identificar a (in)existência de discriminação no processo de recrutamento e seleção das PME presentes nesta investigação, optou-se por analisar algumas das dimensões enumeradas por Loden e Rosener (1991, referidos por Harvey e Allard, 1995:4), mais precisamente as questões ligadas à idade, género, nacionalidade, etnia/raça, capacidades físicas (aspeto físico no qual se engloba a existência de piercings e tatuagens) /deficiência, orientação sexual e à experiência profissional de cada indivíduo, sendo assim possível perceber, ao mesmo tempo, quão diversa é a força de trabalho nestas organizações,

Em primeiro lugar, achou-se pertinente questionar os entrevistados acerca da (in)existência de políticas de gestão da diversidade. No que a estas políticas diz respeito, apenas a empresa 10 tem contemplada nas suas políticas organizacionais uma política que apoie a gestão da diversidade e a contratação de pessoas detentoras de diferentes características e backgrounds (académicos, ou mesmo, estilos de vida), sendo que a entrevistada 10 afirma: *“Há essa política escrita sim. São vários documentos dentro do sistema de qualidade, ou seja, são várias linhas que a direção da empresa segue em relação a esses temas” (E10)*. Nas restantes 18 organizações é realçada a inexistência da política acima indicada, não sendo esta uma realidade presente nas suas organizações conforme pode ser observado através dos seguintes testemunhos: *“Política não temos” (E3)*; *“Procedimentos escritos não” (E7)*; *“Até agora não” (E13)*; *“Não, não temos nada escrito a esse nível” (E15)*.

Todavia, apesar de ser notória a inexistência desta política nestas empresas, tal como foi possível observar no objetivo anterior, grande parte das organizações demonstram ser empresas bastante inclusivas aquando do recrutamento e seleção dos candidatos.

Quando questionados se possuíam um recrutamento aberto a toda a comunidade, todos os 19 entrevistados responderam afirmativamente a esta questão, como é visível na tabela 52.



Entrevistados	Unidade de Texto?
<b>E7</b>	“Sim, aliás nós fazemos entrevista com qualquer pessoa que tenha as características que achamos que são necessárias. Aliás quando é a nível de trabalho temporário não vemos a pessoa, só quando ela vem cá.”
<b>E8</b>	“A toda a comunidade. Só que depois nós também selecionamos um bocadinho a coisa não é.”
<b>E9E</b>	“A nossa porta está aberta, podem-se vir inscrever”
<b>10</b>	"Sim, com certeza, temos trabalhadores de bastantes nacionalidades diferentes e, inclusivamente, ajudamos pessoas que vêm para Portugal a obterem os títulos de residência"
<b>E13</b>	"Qualquer pessoa pode concorrer ao [nome do grupo]."
<b>E17</b>	“Absolutamente, e acreditamos que só com este pressuposto de generalidade, inclusão global e não discriminação por preconceito social, podemos almejar atingir em plenitude o objetivo do processo, que é eleger o melhor candidato para o lugar que deve ser ocupado; à partida, ninguém pode ser excluído por motivos que não se prendam, exclusivamente, com as características influenciadoras do desempenho profissional”.

Esta abertura no processo de recrutamento e seleção pode ser comprovada através das opiniões dos participantes relativamente às características pessoais das pessoas. Relativamente a estas características, através da leitura dos seguintes testemunhos, torna-se claro que para os entrevistados as características pessoais das pessoas, nas quais se incluem a idade, raça, nacionalidade, etnia, orientação sexual, a utilização de piercings e/ou tatuagens não constitui um entrave para a contratação dos candidatos.

*“(...) efetivamente o recrutamento não é feito tendo em consideração nem etnias, nem raças, nem nacionalidade, nem nada disso. (...) O facto de ser homem ou mulher, o facto de ser branco ou de cor, esse tipo de situações não tem relevância nenhuma, não tem importância.” (E5);*

*“Estas características não invalidam a contratação” (E7);*

*“Agora não temos quaisquer restrições em termos de idade, em termos de sexo, em termos se são casados ou solteiros, se têm filhos ou não, em termos de nacionalidades, em termos*

*religiosos, não temos qualquer problema. (...) posso dizer que temos aqui diversas nacionalidades, temos aqui diversas religiões e cores de pessoas e não temos qualquer problema, não há conflitos entre os colegas por causa disso.” (E11);*

*“(...) eu diria que na nossa política de recrutamento, nós tanto recrutamos uma mulher, como um homem, como sei lá, pessoas de raça negra, portanto isso não é um problema” (E12);*

*“Não. Nem para a triagem curricular, tão pouco” (E13);*

*“Não fazemos os recrutamentos, também não estamos a fazer recrutamentos a pensar “temos que contratar alguém que seja diferente porque não queremos ser apelidados, não”, mas se a pessoa aparecer e se corresponder, não há nada em contrário.” (E14);*

*“Não porque quer dizer na fase de recrutamento nós não temos como saber digamos nada sobre as pessoas. Depois com a entrevista lá está o que vai pesar não é de onde é que a pessoa veio ou como é, é exatamente estas questões, é a experiência associada às habilitações, associada ao saber estar e à comunicação e à postura também” (E15);*

*“(...) relativamente a fatores como a etnia, raça ou nacionalidade, não são variáveis relevantes na equação diretora dos processos de seleção na [nome da empresa].” (E17).*

Quando questionados se as características pessoais ou de imagem de uma pessoa prejudicam e/ou influenciam a capacidade dos colaboradores/candidatos de efetuar o seu trabalho eficientemente, todos os participantes referiram que não, como pode ser visível através das seguintes opiniões apresentadas na tabela 53.

Tabela 53 Influência das características individuais ou de imagem na capacidade de um colaborador/candidato realizar o seu trabalho

Entrevistados	Unidades de texto –
E1	“As diferenças individuais não têm qualquer influência na contratação.”
E3	“Não. A tua roupa não influencia o que está dentro da tua cabeça. Às vezes até ajuda, o estares confortável no teu local de trabalho ajuda, porque tu estás e eu falo por mim, eu estar de sapatos altos e vestido no trabalho ia ser para mim um... eu trabalho de ténis, calças de ganga e t-shirt porque estou confortável e estou concentrada no meu trabalho, do que estar a pensar este sapato está-me a magoar. O conforto é muito importante no local de trabalho.”
E4	“A nível físico e de beleza acho que não seja limitação, só é limitação se nós quisermos que seja”.
E6	“(…) Não, nós temos pessoas magríssimas e pessoas mais cheiinhas a fazer os nossos trabalhos, por isso, e fazem, fazem e são produtivas, são muito boas no que fazem, pelo menos na nossa realidade.”
E7	“Para nós a imagem não é problema, desde que a pessoa com o passar do tempo demonstre efetivamente que é capaz. E estamos a falar a nível de cor, vestimenta, aspeto físico. É irrelevante. Não discriminamos ninguém.”
E10	“Não. (...) Eu tenho uma madeixa branca no cabelo e trabalho na administração da empresa, nunca ninguém me disse nada em relação ao meu aspeto. Eu sou meio <i>freak</i> , não tenho uma maneira muito betinha ou convencional de me vestir, e sou a responsável do departamento, portanto nunca senti essa discriminação na pele também, mesmo considerando-me uma pessoa que, pronto lá está, não sou propriamente a típica, se calhar, diretora de recursos humanos. Tenho outro estilo outra, não sou propriamente igual às minhas outras colegas e a quem faz gestão de recursos humanos e nunca senti, ou nunca tive nenhum tipo de comentário por usar umas sapatilhas fluorescentes se me apetecer, ou qualquer coisa, não sinto isso.”
E11	“Não, posso dizer que temos aqui diversas nacionalidades, temos aqui diversas religiões e cores de pessoas e não temos qualquer problema (...)”
E19	“Não vai influenciar em nada, obviamente. Eu acho que felizmente, e eu digo isto em todas as faixas etárias, as pessoas em si já estão a aceitar, e isso é muito bom, eu vejo isso no pessoal de fábrica. Já não há aquela maldade pura e dura que havia há uns anos. Acho que já há muito mais aceitação por parte de todos.”

Para os entrevistados 8 e 15, tabela 54, apesar de estes considerarem que não influencia a capacidade das pessoas no desempenho das suas funções, as suas características podem, no entanto, influenciar a decisão dos recrutadores

Tabela 54 Influência das características individuais ou de imagem nas decisões do recrutador

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidades de texto</b>
<b>E8</b>	Não. Isso não. Mas pode influenciar determinado posto de trabalho (...) Mas nalguns casos, ter um piercing, ter uma tatuagem e tal pode influenciar, pode influenciar uma decisão. Para mim não influencia, não põe em causa a capacidade da pessoa, só que ainda vivemos numa sociedade que é discriminatória em alguns sentidos.
<b>E15</b>	O desempenho eu não diria. Pode influenciar é a perceção do recrutador.

Após percebermos a opinião dos entrevistados relativamente às características pessoais inerentes a cada individuo, torna-se necessário perceber quão diversa é a força de trabalho das PME. Neste sentido, quando questionados acerca da diversidade existente dentro das suas organizações, os fatores com mais visibilidade e com maior destaque na perspetiva dos entrevistados foram a idade, género e nacionalidade, como pode ser observado através das seguintes opiniões exemplificativas.

*“Existem diversas nacionalidades, faixas etárias” (E11);*

*“A estrutura de recursos humanos da [nome da empresa] diverge, essencialmente, no género e na idade” (E17);*

*“Sim somos uma empresa diversificada e até bastante integradora, várias nacionalidades, raças, faixas etárias e orientação sexual. (E18)*

No que concerne à idade, tabela 55, esta é relativamente semelhante em todas as organizações na medida em que possuem colaboradores com idades compreendidas entre os 18 e os 68 anos de idade, ou seja, existe uma percentagem de colaboradores jovens e mais velhos coerente.

Tabela 55 Média de idades nas PME

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E10</b>	“A média de idades deve andar por volta dos 40. A pessoa mais nova tem 18 e a pessoa mais velha tem 65” (E10);
<b>E11</b>	“Posso-lhe dizer que o mais novo que nós temos, entrou há pouco tempo tem 18 anos, e a pessoa mais velha que nós temos já está na empresa há algum tempo fez ontem 68 anos” (11);
<b>E12</b>	“A pessoa mais nova na empresa deve ter 25 anos e a pessoa mais velha, não

	estava preparada para responder, mas posso dizer que deve ter 63 anos” (E12);
<b>E14</b>	“Nós temos pessoas bastante novas, eu acho que se calhar o mais novo, se não estou em erro, tem 19 anos é um soldador que veio fazer estágio curricular connosco e que, entretanto, ficou cá a trabalhar e temos o mais velho, o mais velho dentro da [nome da empresa] deverá ter 63 por aí” (E14);
<b>E15</b>	“Agora as idades são muito variadas. Temos desde colegas que estão entre os 20 e os 25 e depois temos digamos metade na faixa dos 30 a 40 e depois temos alguns com mais de 50 talvez. Com mais de 50 só deveremos ter uns 4” (E15).

No que aos fatores de discriminação diz respeito, a faixa etária parece ser um dos fatores que menos peso tem no recrutamento e seleção de candidatos. Na verdade, e conforme pode ser observado através da tabela 56, a maioria dos entrevistados refere que o fator idade não constitui qualquer entrave na contratação de colaboradores, realçando que os contratam independentemente da idade que apresentam, realçando ainda que, se estes tiverem as valências necessárias, estes serão recrutados sem problema.

*Tabela 56 Faixa etária enquanto fator não discriminatório para a contratação de um candidato*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto –</b>
<b>E3</b>	“Faixa etária até te posso dizer que contratámos o [nome do colaborador] que tem 56 anos, contratámo-lo há 2 anos, para comercial, portanto não discriminamos de forma alguma. Neste caso faz todo o sentido porque ele tinha imensos contactos, porque ele criou uma carteira de clientes, ao longo de vários anos, o que acaba por trazer vantagem para a empresa, não é só porque é mais velho que, não é [apto para trabalhar].”
<b>E5</b>	“Não nós não contratamos funcionários pela faixa etária, mas curiosamente a nossa equipa é extremamente jovem, nós damos oportunidade às pessoas. E como elas entram para cá muitas vezes no início de carreira e depois vão desenvolvendo por ali acima, acabamos por ter gente com um nível de idades, em termos médios inferior a 40 anos.”
<b>E6</b>	“A nível de recrutamento não fazemos também intenções de procurar uma faixa etária específica, não olhamos para isso não (...) se for uma mais-valia para nós não há problema nenhum”
<b>E11</b>	“Nós não temos reserva em contratar qualquer tipo, um colaborador com qualquer idade. Tanto pode ser uma faixa etária mais nova, como uma faixa etária mais sénior. Por experiência infelizmente, as faixas etárias mais novas, normalmente são um bocadinho mais instáveis (risos) e uma faixa etária se calhar abranger ali dos 50 até aos 60 e tal não temos qualquer tipo de problema em contratar colaboradores dessa idade.”
<b>E12</b>	“A questão de idade, nós tanto contratamos uma pessoa com por exemplo eu tive um acolhimento há pouco tempo, uma das pessoas tinha 55 anos e a outra pessoa

tinha 25 anos, portanto não deixamos de contratar uma pessoa porque já tem muita experiência e também contratamos pessoas bastante jovens, portanto há de tudo”.

**E19**

“Nós na [nome da empresa] temos meninos novos, mas reconhecemos que os colaboradores que vêm de uma faixa etária por exemplo dos 40 são uma mais-valia para nós. Mas continuamos a dar oportunidade aos jovens. (...) Nós recrutámos agora um senhor que tem 52 anos... para operador fabril.”

Há que salientar a resposta dada pelo entrevistado 18 quando questionado acerca da faixa etária pois o mesmo refere que esta característica não revela ter um grande impacto na contratação, afirmando mesmo que a empresa não liga muito a esse aspeto, como pode ser visível na seguinte citação:

*“(...) a questão etária é relevante acima de tudo pela questão da destreza física que é necessária ter para a questão da montagem de andaimes. Ao nível do escritório, sei lá, o responsável da área de higiene e segurança deve ter à volta dos 50 anos e foi contratado no ano passado, portanto não ligamos muito.”. (E18);*

Todavia, o mesmo refere que:

*“Agora vou-te ser sincero, muito dificilmente eu contrato alguém com mais de 55 anos, não acho que faça grande sentido” (E18).*

Tal contradição dá a entender que pessoas com idade superior a 55 anos podem ter um maior entrave no acesso a emprego na organização deste entrevistado. No entanto não se pode concluir que exista discriminação a nível da faixa etária nesta organização, pois apesar de ser difícil o acesso, este parece não ser impossível.

O mesmo acontece na empresa 15. A entrevistada 15, quando questionada se contratam candidatos independentemente da idade, refere que a contratação de pessoas mais idosas não é impossível, todavia este candidato estaria em desvantagem comparativamente aos restantes candidatos.:

*“Não diria que não, mas se calhar estaria em desvantagem numa análise, não sendo um fator de exclusão, mas numa análise de diferentes currículos, se trinta cumprirem o requisito e*

*um estiver mais dentro dessa faixa etária, provavelmente não será prioritário, ficará, digamos, numa posição menos favorecida na candidatura". (E15)*

Apesar de existir um certo entrave direcionado a pessoas mais velhas nestas empresas, não se pode concluir que exista discriminação a nível da faixa etária nestas PME, pois apesar de ser difícil o acesso, este não é impossível, já tendo existido, no caso do entrevistado 18, contratações de pessoas com idades compreendida entre os 50 anos.

No entanto, apesar de na generalidade esta discriminação não ser visível nas organizações em estudo, no que à empresa 7 diz respeito, denota-se a existência de discriminação ao nível da faixa etária, principalmente no que concerne à contratação de indivíduos com idade superior a 40 anos para as áreas produtivas, sendo que a entrevistada explica:

*"Faixa etária não [não fazem referência nos anúncios], mas temos isso em atenção depois. Não fazemos, mas temos em atenção. Para nós a idade é uma discriminação. Não acho que seja um motivo muito válido, mas o que é utilizado a nível produtivo é pessoal mais jovem, ali no máximo até aos 40 anos. É uma luta que eu tenho com a gerência, acho que deve existir aqui um mix, mesmo a nível produtivo de pessoas com idades superior porque têm outras características, outras valências que não têm os jovens, e os jovens têm outras valências que não têm as pessoas com mais idade. Portanto ali um mix, seria sempre vantajoso." (E7)*

As informações recolhidas tanto da entrevistada 7, como dos entrevistados 15 e 18, não só apoiam os estudos realizados na Suécia, por Ahmed, Andersson e Hammarstedt (2012) os quais constataram que os candidatos mais jovens são mais depressa selecionados relativamente aos mais velhos, como também corroboram a ideia defendida por Nivorozhkin, A, e Nivorozhkin, E. (2020) os quais referem que a reinserção de trabalhadores desempregados e com uma idade avançada tende a ser menor que a dos jovens quando procuram emprego.

No que concerne ao género, os entrevistados explicam que o género não representa uma restrição na contratação de colaboradores. Todavia, quando questionados acerca das percentagens entre homens e mulheres na empresa, a maioria dos entrevistados, mais precisamente 15 dos 19 entrevistados, referiu que na globalidade das organizações o género masculino é o que prevalece,

referindo, de igual forma, que as razões para tal se encontram relacionadas em grande parte devido ao setor de atividade, ao trabalho propriamente dito e ao facto de não existirem homens e/ou mulheres especializadas, formadas e/ou interessadas nessas áreas, o que se comprova com os seguintes testemunhos descritos na tabela 57.

*Tabela 57 Percentagem de colaboradores ao nível de género*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E2</b>	“Há mais homens do que mulheres. Motoristas, é muito raro aparecer uma mulher motorista e, portanto, esses 14 postos de trabalho são todos ocupados por homens.
<b>E4</b>	“Acho que temos mais homens, pela condição física do trabalho, mas sim maioritariamente temos homens. Mas as nossas colaboradoras mais antigas são mulheres, a maior parte. A nível de administração e direção = administração são dois homens, direção 2 homens, mas temos uma pessoa muito presente no escritório e nas decisões, mas é a mulher de um dos administradores”
<b>E5</b>	“A nossa equipa é formada em grande parte por homens, porque efetivamente a metalomecânica tem esta vicissitude, é uma área de atividade que atrai muito poucas mulheres”
<b>E6</b>	Mas de motoristas também, acabam por aparecer mais homens, mas não é uma coisa que nós procuremos, tem que ser homens, não, não é por aí. É simplesmente porque a oferta que há no mercado de, neste caso de trabalhadores com essas valências são mais homens que mulheres.”
<b>E7</b>	“Há mais homens pelo trabalho em si. (...) A nível produtivo podes pôr 97% homens e 3% mulheres. E a nível administrativo podes pôr 70% mulheres e 30% homens”.
<b>E9</b>	“Na parte administrativa 50/50 mais ou menos. Fabril, mais homens cerca de 60% homens 40% mulheres. Também tem a ver com os interesses das pessoas, não querendo ser sexista ou o que quer que seja, os homens acabam por ter mais interesse nas duas rodas do que as mulheres, é natural.”
<b>E11</b>	Temos 3 administradores. Dois são homens e uma é senhora. Em termos da empresa 25% são mulheres e 75% são homens.”
<b>E19</b>	“Mais homens que mulheres (90% homens 10% mulheres) – As mulheres na fábrica são 5. E nos gabinetes somos 4. Portanto somos 9 mulheres ao todo, no meio de 60 e tal colaboradores.”

Importa, de igual forma, salientar a ideia defendida pela entrevistada 14, a qual refere que a razão principal para a inexistência de mulheres e consecutiva prevalência do género masculino na parte operacional da sua organização se encontra relacionada com a falta de mão de obra feminina nessa área, como pode ser visível através do seguinte testemunho:



*“É um facto que nós não temos uma única mulher, atenção a diretora de produção é uma mulher, mas nós não temos uma única mulher na parte de produção, no chão de fábrica. Pode ser considerado uma discriminação de facto. Mas de facto também não temos volta a dar, nós não podemos contratar, obrigar as mulheres a quererem ser serralheiras, ou pintoras. Se elas não aparecem, nós também não temos forma de contratar. Não é porque nós não queremos, eu acho que é mesmo porque ainda não é habitual, pelo menos cá em Portugal, as mulheres ainda não se viraram muito para essa área. De certeza que iam ser boas, mas.”*  
(E14)

Na mesma linha de pensamento, encontra-se a ideia defendida pelo entrevistado 18, o qual refere que a razão para não contratarem mais pessoas do sexo feminino se encontra relacionada com a sua escassez enquanto representativas na área:

*“A única área que podíamos melhorar um pouco é na questão da contratação de mulheres, mas isso é uma realidade do nosso sector de atividade ... não há mulheres a montar andaimes (...) eu não contrato mulheres para a montagem porque elas não se candidatam, ou seja, até hoje não tive nenhuma mulher a candidatar-se para a montagem de andaimes”* (E18)

Importa destacar que, contrariamente aos testemunhos referidos anteriormente, ao nível do género, as entrevistadas 6 e 15 referem que as suas empresas apresentam possuir um maior número de colaboradores do sexo feminino *“Há mais mulheres a trabalhar na empresa”* (E6) ; *“Agora que conseguimos aumentar o número de colegas masculinos na empresa diria que 80% mulheres e 20% homens.”* (E15).

Já as empresas 13 e 16 ressaltam a ideia de que a percentagem entre colaboradores do sexo masculino e feminino se encontra equilibrada, *“É 50% 50%, se não é 50% 50% para lá caminha”* (E13); *“as mulheres representam 50% da empresa”* (E16).

Apesar de existir uma notória predominância do sexo masculino nas PME presentes neste estudo, é importante referir que as percentagens de mulheres existentes se encontram não só associadas a posições de poder, nas quais é necessário tomar decisões organizacionais, mas também a posições

que são normalmente associadas ao género masculino. Tal como é perceptível através da leitura da tabela 58.

*Tabela 58 Género feminino em funções de poder e/ou dominadas por homens*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E2</b>	“(...) por exemplo, em termos de armazém, tenho uns 6 homens e se calhar tenho à vontade umas 10 mulheres, normalmente para aquele tipo de funções recrutam homens numa sucata normal”.
<b>E3</b>	Olha, por exemplo, tenho 1 Diretora de Marketing, 1 Diretora Administrativa, 1 Diretora do Departamento Financeiro. Uma mulher técnica comercial, na área de controlo e Drives, na área de automação, não é comum, mas nós temos uma.
<b>E6</b>	Nós quando procuramos alguém efetivamente não fazemos a distinção se queremos homem ou mulher, claro está que algumas funções, por exemplo, condução de empilhadores, os homens têm mais competência para a condução de empilhadoras ou estão mais formados para tal, não é. Mas por acaso já tivemos mulheres e temos mulheres que conduzem empilhadoras, não é por aí.
<b>E8</b>	(...) olha por exemplo na [nome da empresa], eu tenho (...) 8 homens a trabalhar na unidade de produção e depois tenho 4 mulheres. (...) Estas 12 pessoas são lideradas por duas mulheres e um homem. (...) Eu tenho uma vigilante que é mulher, tenho uma senhora que é vigilante, é mulher. É uma equipa de 4 vigilantes, 3 são homens 1 é mulher e tu dizes assim. Então porquê que só uma é que é mulher, (...) porque só aquela é que concorreu, gostámos dela.”
<b>E10</b>	“Sim, direção de qualidade, direção de compras, direção de controlo de gestão, responsável pela contabilidade e direção de segurança e higiene no trabalho. (...) Também temos por aqui, a nível da gestão de obra, também temos mulheres, ou seja, não são só os homens que fazem gestão de obra, também temos mulheres gestoras de obra.” (10)
<b>E11</b>	(...) posso-lhe dizer que temos uma senhora aqui dentro, que é serralheira, que é muito raro acontecer, que é das nossas melhores funcionárias. (...) Existem duas [mulheres em cargos de poder], sou eu e tenho outra colega minha que está na área financeira”
<b>E16</b>	A nossa diretora do departamento de recursos humanos

Relativamente ao género, apesar de, como pôde ser constatado anteriormente, os entrevistados referirem que este não constitui um entrave no processo de recrutamento e seleção, existem, ainda, a este nível registos de discriminação em algumas empresas. Todavia, antes serem expostos os exemplos referentes à discriminação claramente visível a este nível, torna-se necessário dar especial destaque à visão de uma das entrevistadas relativamente a este ponto.

A entrevistada 1 refere que *“As diferenças individuais não têm qualquer influência na contratação”* (E1), no entanto a mesma afirma que *“Acho que a única vez em que tivemos alguma preocupação de olhar melhor para o perfil foi para a rececionista, temos preferência que seja uma mulher, mas quando colocámos o anúncio e mesmo na análise dos currículos analisámos todos, e também talvez em 40 pessoas só dois é que eram homens.”*. Tal afirmação demonstra uma incongruência ao nível do género pois, apesar de, no processo de recrutamento não colocar um entrave à candidatura de pessoas do género masculino, estes preferiam contratar uma mulher, sendo o homem excluído, até certo ponto, na fase da seleção.

Em relação a esta situação, não se pode falar em discriminação na medida em que efetivamente, foi dada oportunidade a todos os candidatos, fossem eles masculinos, ou femininos. Todavia, foi expressamente indicado pela entrevistada que havia uma ideia prévia de que, para aquele tipo de cargo, seria mais adequado alguém do sexo feminino.

De acordo com Velasquez (2014:53) *“os estereótipos podem resultar em decisões pouco éticas relativamente a promoções, contratações, despedimentos, salários, colocação profissional, e outras decisões que dependem de juízos sobre as pessoas”*. No caso das empresas 2, 3, 11, e 19 denota-se a presença de discriminação, muito derivado dos estereótipos presentes na sociedade, principalmente no que concerne à comparação da destreza física entre homens e mulheres e à existência de funções mais apropriadas para mulheres do que para homens e vice-versa (Tabela 59).

*Tabela 59 Discriminação no género com base em estereótipos*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E2</b>	<p>“[contratação de um(a) funcionário(a) de limpeza] na minha cabeça, sinceramente eu não via lá um homem a fazer limpeza, pronto, e isto se calhar diz tudo do que quer saber. Até sou uma repariga moderna, mas efetivamente não via um homem lá a fazer limpeza e o meu patrão se calhar muito menos. Portanto para aquela função, nós nunca recrutaríamos um homem. É o estereótipo;</p> <p>(...) ele [Administrador] gosta muito de mulheres para fazer triagem de metais, não me pergunte porquê, é uma coisa que ele tem, para aquele posto de trabalho só pode ser mulheres, ou ele acha que aquele trabalho é menor para um homem, há esse preconceito se calhar no género.”</p>
<b>E3</b>	<p>Na logística custa-nos um bocadinho mais contratar mulheres porque são trabalhos pesados. Nesse sentido é verdade. Embora haja mulheres com força. Mas aí procuramos normalmente homens. Mas de resto não temos discriminação.</p>
<b>E11</b>	<p>Se calhar algumas áreas em que nós, estamos mais favoráveis a admitir homens do que mulheres, senhoras, é uma questão de consciência, sabermos o que o</p>

trabalho, a tarefa que vão desempenhar o peso que se lhes irá passar diariamente, tem que estar o dia inteiro em pé, tem que estar a trabalhar numa máquina em que o produto que vão manusear é muito grande mesmo, é muito pesado e se calhar para uma senhora estar ali um dia inteiro a fazer esse tipo de tarefas, chegava ao final de um dia e dentro de pouco tempo a senhor dizia que não tinha capacidades para estar a fazer esse tipo de trabalho.

**E19**

Posso-te dizer que a nível interno, isto é, ao nível dos quadros internos de gestão, por exemplo, não há qualquer tipo de distinção. No entanto, na parte operária há, eu acho que há. Eu pessoalmente como colaboradora de RH na [nome da empresa], acho que há essa discriminação. Prefere-se homens a mulheres.

No caso da empresa 2, aquando do recrutamento de uma pessoa para a função de limpeza, a entrevistada refere que não via um homem a realizar função no âmbito da limpeza, associado imediatamente esta tarefa ao sexo feminino: Através da análise deste testemunho, é possível comprovar que o homem foi excluído por completo do processo de recrutamento e seleção, dando preferência ao sexo feminino, por esta ser uma função que, no parecer da entrevistada e do administrador da empresa, associada a pessoas do sexo feminino e não do sexo masculino. Importa ainda salientar que na empresa 2, para além de ser efetuada discriminação em direção ao sexo feminino, também o sexo masculino sofre deste tipo de tratamento desigual, o qual é visível quando a entrevistada 2 refere a prevalência do sexo feminino na triagem de metais. Definitivamente, este tipo de discriminação encontra-se associada aos estereótipos relacionados com a destreza física, muito associada ao género masculino e com a existência pré-definida de funções mais adequadas para um género do que para o outro.

Relativamente à empresa 3, a entrevistada refere abertamente que a discriminação de género é um assunto presente na sua organização, unicamente aplicada na parte da logística tal como é possível verificar através do seu testemunho. Uma vez mais é associada a destreza física ao sexo masculino, sendo esta a razão primordial para a não contratação de pessoas do género feminino para a parte da logística.

No que concerne à empresa 11, o caso de discriminação assemelha-se ao da empresa 3. A entrevistada 11 refere que a discriminação de género acontece quando estes dão preferência na contratação de pessoas do género masculino devido à perceção de destreza física que estes possuem, desvalorizando a capacidade e a destreza física detida pelas mulheres.

Finalmente, no que diz respeito à empresa 19, a entrevistada enaltece que efetivamente a discriminação de género acontece, todavia é diretamente vocacionada para a parte operária, sendo que o género não influencia a contratação de pessoas para a área de gestão. Relativamente à empresa 19, importa complementar a perspetiva da entrevistada 19, enquanto responsável pelo departamento de recursos humanos, com a perspetiva da entrevistada 20, enquanto colaboradora da área de Gestão da Qualidade desta mesma empresa. Segundo a entrevistada 19, e como se encontra expresso na tabela anterior, a discriminação de género encontra-se presente no sentido em que se dá privilégios ao género masculino na contratação de colaboradores para a área operária. Por seu turno, quando se questionou a entrevistada 20, nomeadamente com a questão “Se receberem uma candidatura feminina para a produção ela será logo descartada?” a mesma respondeu:

*“Acredito que o seja, aliás tenho quase a certeza. Se fosse para os quadros ou gabinetes, o facto de ser mulher ou de outra etnia não fazia diferença, agora o único ponto que está assente na empresa é que para a fábrica preferem homens e não mulheres” (E20)*

Através destes testemunhos, é possível verificar que a grande discriminação efetuada nas organizações se encontra mais relacionada com as áreas inerentes à produção ou logísticas das PME, ou seja, áreas que requerem força física. Todavia, as razões dadas pelos entrevistados demonstram a desvalorização da destreza física das mulheres, pois, naturalmente existem mulheres com destreza física capaz de realizar as tarefas efetuadas pelos homens. Desta forma, e tendo por base os testemunhos acima indicados, é possível verificar a ideia de que os principais geradores de atitudes e comportamentos discriminatórios correspondem aos estereótipos (McShane e Von Glinow, 2018).

Neste seguimento, esta investigação apoia o estudo levado a cabo por Hangartner et al., (2021:572), o qual tinha como intuito perceber a existência de discriminação no processo de recrutamento e seleção do serviço público suíço, tendo constatado que “(...) as mulheres sofrem um desfalque de 7% em profissões que são dominadas por homens, e o padrão oposto emerge para os homens em profissões que são dominadas por mulheres”.

A nível da nacionalidade dos candidatos, 18 entrevistados referem que este não é um inconveniente para a contratação dos candidatos. Na verdade, a maioria dos entrevistados, ou seja, 14 participantes, realça a existência, bastante alargada, de indivíduos estrangeiros a exercer funções nas suas empresas. Isto é visível através da análise da tabela 60, a qual expõe as informações referentes às

nacionalidades existentes dentro das suas organizações. É importante referir que, em algumas das organizações em estudo, para além das áreas operacionais, existem colaboradores de outras nacionalidades a exercer funções em cargos de chefia e/ou com alguma responsabilidade acrescida, o que parece tornar as suas empresas ainda mais inclusivas.

*Tabela 60 Nacionalidades presentes nas PME em estudo*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E4</b>	“A nível de nacionalidades e raças, ninguém é discriminado ali. Acho que temos de tudo, tailandeses, moldávicos, romenos, angolanos, cabo-verdeanos, brasileiros. A nível de escritório temos pessoas de outras nacionalidades: 1 pessoa Romena enquanto Gestora de Clientes, e antes disso era chefe de equipa de atendimento. Quase todos os nossos chefes de equipa de campo não são portugueses.”
<b>E10</b>	“Olhe temos os portugueses, os brasileiros, temos moldavos, temos ucranianos, temos senegaleses, temos angolanos é mais ou menos isto assim que eu me lembre”
<b>E14</b>	“Nós neste momento temos, lá está, temos um colega argelino, temos dois venezuelanos, temos franceses, espanhóis e acho que é só. (...) temos pessoas que estão em cargos de chefia, tanto de Espanha como França, tanto espanhóis como franceses do departamento Comercial.
<b>E16</b>	Não há distinção quanto ao género, nacionalidade, raça, além de que temos colaboradores de várias nacionalidades. Temos Venezuelanos, Portugueses, Brasileiros, Ucranianos e Angolanos. A título de exemplo posso até referir que a nossa diretora de recursos humanos é venezuelana e que um dos chefes de produção é angolano
<b>E19</b>	“É assim, nós temos colaboradores brasileiros, venezuelanos, búlgaros, temos ucranianos, russos e acho que é só. Na parte dos gabinetes técnicos que é da parte dos quadros superiores temos uma engenheira da qualidade que é brasileira. De resto é tudo produção”

Contrariamente a estes participantes apenas cinco participantes referiram que na sua organização prevalece a nacionalidade portuguesa como pode ser observado através da tabela 61.

*Tabela 61 Nacionalidade portuguesa como prevalecente em algumas PME*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E2</b>	“Somos todos portugueses”
<b>E5</b>	“Relativamente a pessoas de outras nacionalidades, tenho ideia de que tivemos um ou outro candidato, mas que depois acabaram por não ficar. Todos nós somos portugueses”

<b>E7</b>	“Sim, somos portugueses”
<b>E15</b>	“(…) Já tivemos recentemente uma colega que era angolana, mas que só esteve connosco 1 ano e depois optou por regressar porque quis acompanhar a família e não continuou cá. Mas de resto acho que não, por acaso somos todos de nacionalidade portuguesa”
<b>E17</b>	“(…) atualmente a [nome da empresa] não apresenta na sua estrutura de recursos humanos nenhum elemento de nacionalidade diferente da portuguesa.”

Como é possível verificar através dos testemunhos exemplificativas referidos na tabela 61 para além da nacionalidade portuguesa, são destacadas as nacionalidades brasileira, angolana, venezuelana e ucraniana sendo enunciadas, respetivamente, por 13, 8, 8 e 7 entrevistados. Em seguida foram realçadas as nacionalidades russa e francesa por 5 e 4 entrevistados respetivamente. Posteriormente, com a referência de 2 participantes, seguem-se as nacionalidades cabo-verdiana, moldava, espanhola e cazaquistanesa. Finalmente, com apenas 1 referência surgem as nacionalidades romena, tailandesa, nepalesa, moçambicana, senegalesa, quirguistã, indiana, são-tomense, búlgara e argelina.

Com estes dados é possível corroborar e fortalecer, até certo ponto, os dados disponibilizados pela SEFSTAT (2019) quando referem que os indivíduos de nacionalidade Brasileira e Cabo Verdiana são as duas nacionalidades com maior percentagem enquanto residentes estrangeiros em Portugal, ocupando o primeiro e segundo lugares, respetivamente. A Roménia, a Ucrânia, a China, a Itália, a França, a Angola e a Guiné-Bissau ocupam o quarto, quinto, sexto, sétimo, oitavo, nono e décimo lugares respetivamente na escala de migrantes em Portugal.

Relativamente à entrevistada 2, ao nível da nacionalidade foi-lhe realizada a seguinte questão “Imaginemos que aparece um candidato ou vários candidatos brasileiros, angolanos, ele [administrador] contrataria essa(s) pessoa(s) sem qualquer problema, desde que se relacionasse com os perfis requeridos, ou seja a nacionalidade não têm qualquer implicação?”, à qual a entrevistada respondeu:

*“Sim considero que sim. Se ele tivesse que escolher, se ele só tivesse brasileiros, não haveria problema. Se ele tivesse de escolher entre portugueses e brasileiros, não sei se [reticências] é um bocado por aí. Eu quero acreditar que não. É tudo tao informal que eu não sei se em algum momento houve essa discriminação.” (E2)*

Através do testemunho dado pela entrevistada 2, a existência ou não de discriminação no processo de recrutamento e seleção levado a cabo pelo Diretor da PME é incerta. Todavia, através da observação dos dados comportamentais da entrevistada aquando da resposta a esta pergunta e a constante dúvida por ela sentida fazem crer que este tipo de discriminação poderá ocorrer dentro da organização.

No que à raça e etnia diz respeito, tabela 62, estas parecem ser outras características que pouca ou nenhuma influência têm nos processos de recrutamento das organizações.

*Tabela 62 A raça e etnia enquanto fatores não discriminatórios*

Entrevistados	Unidade de Texto
<b>E3</b>	A questão racial, nós não temos problema nenhum em contratar outras raças, nós temos pessoas de outras raças na nossa equipa, tranquilo, é igual, não há diferença, nem nós olhamos para as pessoas dessa forma (...) Temos um colaborador de raça negra, ele está na logística, acho que ele é Angolano, não te sei dizer ao certo de onde é que ele é, estás a ver o quanto eu ligo a isso, eu não te sei dizer de onde é que ele é.”
<b>E5</b>	As etnias, se queres saber relativamente a ciganos, acho que alguns de nós somos exatamente iguais aos ciganos, por assim dizer. Mas que eu saiba... aliás, até te vou dizer assim, se houver algum cigano cá nas instalações eu não o conheço como cigano, conheço-o como colaborador daqui. Agora a particularidade de ele ser dessa etnia ou não, com toda a honestidade e frontalidade, não faço ideia.
<b>E8</b>	Tu tens aqui uma situação e dizes assim então porquê que não têm nenhum preto no cargo de chefia? Porque ainda não calhou, aliás, até te digo, um dos chefes dos serventes é de raça negra, tenho um chefe de servente de raça negra. E tenho lá três ou quatro brancos a servir de serventes, porquê, porque é um indivíduo [chefe dos serventes de raça negra] que já trabalha há uma série de anos connosco e sempre se revelou bom e está a prender para ser pedreiro e se deus quiser há-de ser pedreiro, percebes. Eu para mim isso não é discriminatório
<b>E9</b>	A nível produtivo, por exemplo, posso referir que temos um chefe de produção angolano, de raça negra, portanto.

A este nível torna-se necessário realçar a opinião da entrevistada número 2, pois quando questionada acerca da contratação de pessoas de outras raças e ou etnias, esta refere que até ao momento, não contrataram pessoas com estas características, muito derivado da localização da empresa. Todavia, através da observação dos dados comportamentais da entrevistada aquando da resposta a esta pergunta e a constante dúvida por ela sentida fazem crer que este tipo de discriminação poderá ocorrer dentro da organização.



*“Não contratámos. Mas não acho que seja por preconceito ou por questões de raça que não contratámos, é porque vivemos aqui neste meio e não é muito comum, estamos numa zona em que não é muito comum aparecerem pessoas de diferentes raças. Eu acho que não há esse tipo de preconceito, mas também não lhe consigo dizer se há mesmo porque nunca ocorreu. Tenho ideia que nunca foi lá nenhuma pessoa de raça negra pedir trabalho, pronto não. De vez em quando vão lá clientes marroquinos à procura de materiais e são bem tratados (...). Mas não há esse preconceito “olhe não vender ao marroquino”, portanto em termos de trabalhadores também não haveria esse preconceito.”*

Em contrapartida, apesar de não ser a todos os níveis, é claramente visível a existência de discriminação no processo de recrutamento e seleção da empresa 19, ao nível da nacionalidade, da etnia e da religião, na medida em que a responsável pelo Departamento de Recursos Humanos afirma:

*“(...) nós não contratamos indianos, nós não contratamos ciganos. Os indianos, eu vou-te explicar, eles vêm para lá com aqueles turbantes estás a ver, e eu acho que o pessoal sente logo que está ali qualquer coisa diferente, o pessoal sente mesmo isto, e não gostam. E nós, eu própria sinto-me às vezes desconfortável porque eles vêm muito com a religião deles. Tendo em conta que para ti é um problema, quando por exemplo, chega a altura da Páscoa em que eles entram naquele Ramadão, ou que raio é aquilo. Isso é um problema enorme porque eles têm horas específicas para fazerem aquelas orações e isso tudo é muito difícil.” (E19)*

Esta atitude pode ser associada a discriminação pois os motivos inerentes à exclusão destes indivíduos do processo de seleção se devem a um estereótipo pré-concebido acerca dos costumes associados aos indivíduos provenientes da Índia, nomeadamente à sua religião, ou seja, fatores que em nada influenciam a sua capacidade para realizar o seu trabalho de forma eficiente.

Tendo por base as premissas defendidas por Velasquez (2014:378), as quais se relacionam com a discriminação no local de trabalho, é possível verificar que na empresa a pessoa responsável pelo recrutamento e seleção de candidatos tem comportamentos discriminatórios de forma não intencional

a qual, segundo o autor advém “(...) de fatores inconscientes, tais como estereótipos ou processos que têm resultados não intencionais”.

Assim, é possível verificar, na empresa 19, a premissa defendida por Lovat et al., (2013:435) os quais referem que, “(...) migrantes de países com os diferentes antecedentes linguísticos, culturais e religiosos estão em desvantagem no mercado de trabalho”, pois a discriminação por base na nacionalidade, etnia e raça é claramente visível nesta organização.

Relativamente ao aspeto físico, este pode incluir os fatores como a destreza física e a existência ou não de piercings e ou tatuagens no corpo dos candidatos. A questão da destreza física revelar-se muito importante para as organizações, principalmente na execução das funções ligadas à produção, pelo que esta distinção entre candidatos não pode ser considerada discriminatória. A este nível, os entrevistados afirmam que a contratação de pessoas que possuam estas características não impede a sua contratação, desde que as mesmas não interfiram na execução da sua função. Referindo ainda que:

*“(...) temos aqui alguns colaboradores que entraram que são um bocadinho mais cheiinhos e temos uns que são mais magrinhos, temos de tudo. Outros se calhar têm mais agilidade física que outros colaboradores. Depende muito para onde estamos a selecionar. Nós sabemos que se calhar em determinadas máquinas podemos colocar uma pessoa mais idosa e um bocadinho mais cheiinha, um bocadinho mais forte e que não necessita de tanta agilidade física, porque não necessita de se movimentar muito, mas que é capaz, em termos físicos e de capacidade de estar a desempenhar aquela tarefa, não temos qualquer problema em contratar essa pessoa.” (E11)*

*“(...) as capacidades físicas podem ser referidas na medida em que algumas das funções da nossa empresa são fisicamente exigentes. Isto porquê, porque nós somos uma empresa com muitos operacionais e nós trabalhamos com produtos, alguns dos produtos podem ser um bocadinho pesados, então começamos por fazer aqui alguma distinção, na medida em que*

*não podemos pôr uma pessoa que tenha um problema físico, ou alguma limitação a fazer reposição de produtos. “(E6)*

*“Claro que obviamente se tivermos a falar de uma função em que a pessoa vai fazer um esforço físico tremendo é claro que nós vamos ter que ter isso em conta. Mas não é um critério à partida para passar ou não passar alguém numa fase de recrutamento.” (E14)*

*“Pela nossa atividade a questão da capacidade física é um fator de exclusão, para trabalhar em altura tem de haver destreza física... e obviamente a idade tem influência também nesta destreza (mas contratamos pessoas até aos 55 anos)” (E18)*

Na verdade, o entrevistado 8 realça ainda esta questão com um exemplo que lhe é muito próximo e que ocorreu na sua organização, este refere uma situação em que se encontrava a recrutar um vigilante e que, apesar de ter encontrado um candidato extremamente adequado para a função, em termos de competências, este não pôde ser contratado devido ao seu peso, nomeadamente ao seu estado de saúde, como pode ser visível através do seguinte testemunho:

*“Precisava de um indivíduo para vigilante para a noite, para trabalhar das 9 às 5 da manhã. Apareceram lá várias pessoas e veio-me um currículo à mão de um senhor. (...). Ele não era vigilante, mas tinha sido night auditor (...) Quando o homem me entrou no escritório, ele pesa 130kg. André eu estou à procura de um vigilante, de um indivíduo que tem que percorrer a pé, para fazer rondas, 22 hectares, eu não pude ficar com aquele homem com grande pena minha. (...) ele [candidato] do carro até ao escritório, (...) teve que subir 14 degraus. Ele chegou lá [barulhos ofegantes, sem ar], eu não posso contratar uma pessoa destas, então eu estava sujeito ao homem dar-lhe um enfarte percebes. (...) isto é discriminatório? não, isto não é discriminatório, só que não é a pessoa certa para determinada função. Acabei por contratar um rapazito novo, também sem experiência, mas que fisicamente é robusto e tinha a*

*capacidade de aprendizagem, mas ele precisava de alguma robustez. E eu escrevi lá no anúncio, necessária robustez física, porque é necessária “(E8)*

No que ao aspeto físico diz respeito, o qual se pode incluir nas diferenças individuais de cada indivíduo, é possível denotar uma incongruência por parte da entrevistada número 1, pois como referido anteriormente, esta afirma que as diferenças individuais não têm qualquer influência na contratação, todavia a mesma refere que *“Para rececionista é importante o aspeto físico daí termos nesse caso em concreto termos definido que queríamos fazer a última entrevista presencial porque achamos que isso é relevante” (E1)*. Tal afirmação dá a entender que a pessoa pode ser discriminada no processo de seleção devido à sua aparência física, pelo que, no âmbito desta análise, este é um tipo de discriminação presente na empresa da entrevistada 1

Ao nível dos piercings e das tatuagens, estes parecem não ter grande relevância na contratação das pessoas para a maioria dos entrevistados. Dos 19 entrevistados, apenas se encontrou uma incongruência no discurso da entrevistada 13, como poderá ser visível mais à frente nesta secção.

Quando questionados se contratam e/ou se possuem pessoas com piercings e ou tatuagens, tabela 63, a desempenhar funções nas suas organizações os entrevistados referem que:

*Tabela 63 Piercings e/ou tatuagens enquanto fator não discriminatório*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto -</b>
<b>E8</b>	“Eu tenho uma pessoa a trabalhar comigo, a diretora do departamento de reservas e parcerias. Eu fui buscá-la ao mercado há pouco tempo. Fez agora 1 ano. (...). Para mim ali, para nós, se a pessoa tem uma tatuagem e tal, as nossas rececionistas têm e mostram, não há problema.”
<b>E10</b>	“Sim tatuagens sim, e piercing também, acho que tenho uma colega que tem um piercing no nariz. (...) E os nossos trabalhadores usam brincos e usam tatuagens, (...) então eu tenho um trabalhador que tem uma lágrima desenhada, parece que já esteve numa prisão dos Estados Unidos ou qualquer coisa do género, e se calhar estando a falar disto, até é por causa disso que eu me sinto bem em trabalhar nesta empresa porque noto que não existe discriminação em relação a quem é diferente. (...) eu tinha um colega, um dos gestores tinha uma tatuagem no pescoço. (...) uma das minhas colegas de segurança e higiene no trabalho [tem tatuagens].”
<b>E12</b>	Por acaso nós tivemos que dizer a uma pessoa que não tínhamos problema nenhum que ela usasse piercing, mas para ir a clientes, principalmente porque era uma consultora da área financeira, nós não gostaríamos que fosse ao cliente assim. (...) Temos pessoas com tatuagens, podem não ser tao visíveis, mas tenho pessoas

com tatuagens, mas assim muito diferente, não temos assim pessoas muito diferentes. Mas eu acho que é porque aconteceu

**E14**

Desde que de facto corresponda sim. (...) Temos pessoas com tatuagens sim, não é algo que eu ande a reparar nas pessoas, mas acho que sim. (...) Acho que nunca seria por aí. Seria sempre dependendo das características não físicas, mas das características tanto a nível comportamental como a nível de competências técnicas da pessoa nunca seria pela imagem.

**E15**

Sinceramente não estou a ver um consultor de gestão a aparecer numa empresa muito formal cheio de piercings e tatuagens, mas já recrutámos profissionais com piercings e tatuagens porque depende muito da função e do local onde essa tatuagem está. Agora efetivamente existe ainda alguma retração a esse nível porque lá está, o consultor tem esta imagem muito formal. É o senhor de fato, que vai à empresa xpto. Cada vez mais se vais desmitificando esta posição, mas os nossos consultores séniores vão de fato e gravata às empresas, portanto há aquela postura mesmo do consultor. Agora há colegas que são consultores e que têm tatuagens que estão visíveis, e isso não impede no fundo que tenham um excelente desempenho. Aliás um deles é diretor de uma das áreas de negócio. Não é por aí, depende é, lá está, da função e do local também porque efetivamente faz toda a diferença.

**E16**

Se forem válidas sim. Mas eu não sei porque nunca me aconteceu enquanto lá estou. Estamos a falar de uma empresa que é parte operacional. No entanto posso referir, principalmente através do convívio entre colegas, que tenho colegas que têm tatuagens e piercings.

**E18**

Sim. Repare eu contrataria. Se me está a perguntar a mim se contrataria, sim contrataria e nas empresas onde eu tenho estado contratamos. Estou a tentar ver se alguém tem piercings na área administrativa para te poder responder a essa questão. Tatuagens têm de certeza, piercing não tenho ninguém por exemplo, na área administrativa, mas na produção sim. Se calhar piercings é mais complicado, eu acho que o piercing depende das funções, sou-lhe muito sincero. Se fosse alguém para estar na contabilidade era-lhes completamente indiferente, se calhar se fosse alguém para a área comercial se calhar havia aqui outro cuidado na imagem, sem dúvida. Eu vou-lhe dar um exemplo concreto, eu tive uma situação com uma pessoa que tinha, isto já na [nome da empresa], uma daquelas argolas na orelha, sabe, aquelas que vão esticando, e claramente aquela pessoa quando chegava à segurança dos nossos clientes, aquela pessoa de uma forma geral, tinha problemas, não sei se me estou a fazer entender. Portanto às vezes não é tanto uma questão interna, às vezes é mais uma questão para fora, é complicado, a imagem é complicada, mas sim contratamos.”

Importa dar especial destaque às opiniões defendidas pelas entrevistadas 12 e 15, uma vez que estas ressaltam a ideia de que, apesar de aceitarem colaboradores com estas características, a visibilidade da tatuagem é um fator que têm em consideração. No caso do entrevistado 18, apesar de

contratarem pessoas com piercings e tatuagens, o tipo de piercing e o local onde este se encontra podem ser fatores tidos em conta.

Quando questionada acerca da contratação de pessoas com piercings e/ou tatuagens, a entrevistada número 13 refere o seguinte *“Contratamos pessoas, é-nos perfeitamente irrelevante. Não olhamos sequer para isso. (...) Aqui não há discriminação se tem cabelo azul, se tem piercing, se é gay, se não é gay”*. Todavia, quando a pergunta se direcionou especificamente para a área da gestão e da receção, o seu discurso foi outro, referindo que a contratação de tais indivíduos [com piercings e tatuagens] não seria realizada, sendo que a razão para a não contratação de candidatos com estas características em nada se relaciona com aspetos laborais inerentes às funções, conforme pode ser visível através da leitura do seguinte testemunho:

*“Não, nas nossas portarias e nas nossas receções não contrataríamos até porque eu não permitiria uma pessoa com um piercing muito abusivo no sentido de, ou uma tatuagem muito não, não contrataríamos. Quero com isto dizer o quê, a casa tem 55 anos, é uma empresa familiar de metal. Quando contratamos as pessoas ela tem que ter um enquadramento mínimo no que é a imagem, a imagem no sentido do que aqui se passa. Não contrataria nem permitiria isso alguém aqui muito diferente desta, não é discriminação, é porque depois não está a associado, ficaria mal. Mas ficaria mal para a própria pessoa e para a marca e para os clientes e para o mercado não poderia ser.” (E13)*

Deste modo é possível comprovar a ideia defendida por Dillingh, et al., (2019:191) os quais referem que as características pessoais de uma pessoa, a forma como esta se veste e se cuida podem influenciar a decisão de um empregador no que toca à decisão de contratar, despedir e/ou promover um colaborador *“(...) possivelmente através de preferências diretas ou através de uma relação (assumida) com a produtividade”*.

No que respeita à contratação de pessoas com deficiência e/ou incapacidades (tabela 64), os entrevistados parecem partilhar a mesma premissa, na medida em que a oportunidade de contratação deste tipo de pessoas não lhes seria negada, desde que as suas incapacidades se adequassem à função em questão. Na verdade, alguns entrevistados referem que nas suas

organizações já se encontram integrados colaboradores que possuem algum tipo de deficiência e/ou incapacidade

*Tabela 64 Deficiência enquanto fator não discriminatório*

<b>Entrevistados</b>	<b>Unidade de Texto</b>
<b>E4</b>	“Há um colaborador que não tem 1 braço, e o quê que acontece, não é um jardineiro, mas ele faz tudo. (...). Claro que não tem a capacidade de conduzir um trator, mas faz tudo, tal e qual”.
<b>E6</b>	“Não haveria esse problema. Aliás nós temos pessoas na loja a fazer atendimento ao público e não, nunca foi por aí. Nós temos cá uma pessoa que tem uma limitação por isso.”
<b>E8</b>	“sim, olha tenho uma parceria com [nome da empresa parceira] somos uma empresa socialmente responsável (...) promovemos estágios nessa área, é raro o mês que não tenha 1 ou 2 estagiários desta empresa, [empresa parceira]. E tem a ver com isso mesmo, promover a inserção de pessoas com algum tipo de deficiência, ou física ou psicológica. (...). Mas posso-te dizer que tenho 4 pessoas contratadas que vieram desta associação, [nome da empresa parceira] em que todos eles têm algum tipo de problema cognitivo. Um deles é esquizofrênico por exemplo. (...) um deles é eletricista chefe. Um deles é jardineiro chefe e os outros dois são polivalentes.
<b>E10</b>	“Eu para já não gosto de falar da palavra deficiência, gosto de falar da palavra incapacidade (...), portanto tenho dois colegas na empresa, um tem um problema, outro tem outro, e são pessoas que pronto que podem mesmo adoecer e podem ficar em situações de baixa e assim, e não foi por causa disso que a empresa os deixou de recrutar, porque eram pessoas que tinham boas valências técnicas”.
<b>E12</b>	“(...) por acaso tivemos uma pessoa que entrou agora há pouco tempo que é gago e eu já sabia que ele era gago quando o entrevistei e quis abertamente falar com ele, como é que ele lidava com essa questão de ele gaguejar, até porque ele ia falar com clientes. E ele explicou-me (...) e eu dizia, “olha, nós aqui temos problemas com pessoas que gaguejam do cérebro, agora quando tu gaguejares, para nós não há problema, escreves, tentas-te refugiar na escrita, portanto esse problema que nós temos, no fundo para a pessoa se sentir à vontade”
<b>E14</b>	“(...) dependendo da deficiência em causa e dependendo da função em causa, não vejo qual seria o problema desde que haja compatibilidade entre a deficiência e a função, não haverá obviamente problema.”
<b>E15</b>	“Por acaso nunca nos surgiu em termos de recrutamento, mas em termos de estágios, pedidos já nos pediram e já tivemos pessoas efetivamente com um grau de deficiência incluindo pessoas surdas-mudas e procuramos sempre integrar, sempre dentro das possibilidades, sempre conseguimos. (...) desde que consiga executar a função, não há porque não.”

A este nível, os entrevistados 2 e 18 referem que até ao momento, nunca tiveram nenhum candidato que fosse detentor de uma deficiência e/ou incapacidade *“(...) também depende do que fosse, mas nunca fomos solicitados para, nunca nos aconteceu” (E2); “(...) nunca me apareceu por exemplo um deficiente em entrevista, nunca tive aqui. Questões de deficiência física, sinceramente não tive desde que estou na empresa nenhum candidato que se enquadrasse neste caso. Não sei qual é que vai ser a reação, se algum dia tivermos (...), acredito que a sua integração em funções ligadas a Produção fosse impossível. Mas perfeitamente viável nas áreas administrativas /técnicas ou de gestão” (E18)*

Todavia, apesar de referirem que nunca tiveram, até ao momento, um candidato que fosse detentor de uma deficiência e/ou incapacidade, estes participantes salientam que a sua contratação dependeria do tipo de deficiência e/ou incapacidade, o que vai ao encontro do que os restantes entrevistados referiram.

No que à orientação sexual diz respeito, apenas três entrevistados referem ser conhecedores de que nas suas organizações existem pessoas pertencentes à comunidade LGBT, não sendo esse um requisito que pese na contratação da pessoa,

*“(...) temos aqui pessoas muito diferentes a nível de sei lá, a nível de personalidade, a nível da forma de se apresentarem, da imagem, a nível de orientação sexual” (E14);*

*“Tenho um colega meu que sei que ele é gay, mas porque ele próprio se assume, agora que seja alguma coisa que pronto que tenha assim alguma preponderância não tem” (E10);*

*“Temos homossexuais e lésbicas, lésbica neste caso. No meu caso eu participo no recrutamento e eu sou gay, completamente assumido e a empresa sabe, e, portanto, sabe e o meu marido vai aos jantares de Natal com os diretores, conforme todos os outros” (E18).*

Com o intuito de perceber se a empresa sabia que este último entrevistado era homossexual aquando da sua contratação foi-lhe realizada essa mesma questão, à qual ele respondeu afirmativamente. A este nível, torna-se importante relembrar que este entrevistado desempenha o papel de diretor do departamento de recursos humanos da empresa. Desta forma, é claramente visível a inexistência de discriminação devido à orientação sexual nesta organização, podendo ser alocado aos membros da comunidade LGBT qualquer tipo de função. Na verdade, o entrevistado refere mesmo que estes membros se encontram *“Tanto na área técnica como na área de gestão”*.



Apesar de apenas serem 3, os entrevistados que referiram existir membros da comunidade LGBT nas suas empresas, os restantes participantes referiram que esta fator não é fator de exclusão nos seus processos de recrutamento e seleção, não existindo indicadores nas entrevistas que indiquem o contrário. Deste modo, é seguro concluir que o fator da orientação sexual não é um fator que influencie a contratação de candidatos nestas PME.

*“Que eu tenha conhecimento não. E não vai ser um impedimento na contratação” (E19)*

Segundo Carrol et al., (1999) e Kotey e Slade (2005) as PME dão pouco enfoque às qualificações e à experiência profissional dos candidatos. No entanto, tendo em conta as organizações em estudo, esta premissa não se revela verdadeira. Na verdade, todos os 19 entrevistados referem que o valor e a importância dados à experiência profissional para estas PME depende em grande parte das funções, dando grande ênfase à experiência profissional para cargos que assim o exigem, conforme pode ser observado na tabela 65.

De acordo com os 19 entrevistados, a experiência profissional possui um peso bastante elevado na seleção dos candidatos, principalmente para cargos que necessitem, devido à sua complexidade ou mesmo urgência de aplicação, obrigatoriamente de conhecimentos específicos ligados à função. Tirando este tipo de cargos, ou seja, para cargos que não exijam um conhecimento alargado e necessário para o exercício da função e que possa ser adquirido ao longo do tempo, os entrevistados revelam que a contratação de pessoas sem experiência profissional é uma alternativa plausível, principalmente devido à facilidade em moldar a pessoa à cultura e ao método de trabalho da organização, pois esta não possui muitos vícios provenientes de outras organizações, como pode ser visível através das seguintes opiniões.

*Tabela 65 Contratação de pessoas com e sem experiência profissional*

**Entrevistados**

**Unidades de texto –**

<b>E2</b>	Nós contratamos muitas vezes pessoas sem experiência profissional, acabamos por contratar porque não há, não encontramos. Nós preferimos alguém que tenha alguma experiência profissional, mas quando não há outra hipótese... e às vezes também digamos, sendo uma pessoa que não tem experiência fica mais fácil de moldar, fica mais fácil de ensinar, a pessoa não traz aqueles vícios, não tem aquela resistência à mudança, e, portanto, isso às vezes é uma vantagem.
<b>E3</b>	“Depende. Eu não vou dizer que não, por exemplo, se nós procurarmos para um cargo que exige algum conhecimento porque tem que agir já, e tem que ter algum conhecimento, background para conseguir fazê-lo sim. Mas como te disse vamos

buscar muito miúdos à universidade (...)”

- E8** “(...) Depende do que a gente esteja à procura. Depende muito do que a gente esteja à procura, mas tanto damos hipóteses a alguém que acabou de sair da faculdade como alguém que até já tem alguma experiência. O balanço é, encontrar a pessoa certa para determinada função, se a função já requer experiência, isto não é discriminação, eu tenho que ir buscar alguém que tenha experiência.”
- E10** “Considero que faz parte da estratégia de uma empresa quando contrata, dependendo da função, contratar alguém com uma experiência profissional. Eu não posso, imagine que eu me vou embora, eu não posso pôr uma pessoa sem experiência profissional a fazer o meu trabalho. Agora se for alguém para começar a aprender funções para evoluir dentro de um departamento, eu sou sincera, (...), eu prefiro uma pessoa que tenha acabado de sair da universidade”
- E12** Eventualmente se calhar contrataríamos a pessoa com experiência também depende da função, mas eu diria que se calhar contrataríamos a pessoa com experiência. (...) Claro que depois em algumas funções a experiência é determinante. Pode ser um acelerador para nós. (...) portanto, depende do momento em que estamos.”
- E14** Damos algum valor sim. Depende do que estivermos à procura no momento. Depende, se temos duas pessoas que em termos pessoais, em termos de competências sociais nos são equivalentes e nós achamos que tanto uma como a outra se vai adaptar à empresa. Temos que ver o que necessitamos naquele momento. Se necessitamos alguém com experiência ou não. Se não necessitarmos de alguém com experiência vamos estar a cometer um erro se colocarmos cá alguém com muita experiência porque se calhar a pessoa vai ficar desapontada com aquilo que vai fazer não é. Mas aí já depende daquilo que, do recrutamento em si na altura.
- E15** Dependendo das funções sim, como eu disse não de uma forma de exclusão, porque há atividades em que nós privilegiamos recém-licenciados, como é por exemplo, acrescentar a uma área de negócio que já está sólida, já tem um bom leque de pessoas experientes, mas precisamos de aumentar a força de trabalho. Nesse caso provavelmente vamos optar por um recém-licenciado que possa aprender connosco e aculturar-se connosco. Agora quando se está a falar de substituir uma pessoa que tem muita experiência e habilitações determinadas numa área que é essencial para aquele trabalho, aí já vai ser essencial.

Tendo por base estes testemunhos, é possível concluir que, ao abrigo do artigo 25, n.º2 do Código de Trabalho (2009), a experiência profissional não pode ser considerada fator discriminatório em nenhuma destas organizações, uma vez que esta se encontra diretamente relacionada com os requisitos necessários para a execução da função, ou seja, para que não se perca, até certo ponto, vantagem competitiva. Para além disto, todas as organizações referem que a oportunidade de contratação de pessoas sem experiência profissional existe, pelo que candidatos sem este requisito podem ser integrados nas organizações em estudo.

Em suma, é importante salientar a ideia de que apesar de nos encontrarmos numa sociedade caracterizada pela sua diversidade, principalmente na força de trabalho, das 19 PME presentes neste estudo, apenas uma possui assente nas suas estratégias internas políticas de apoio à gestão da diversidade e a contratação de pessoas detentoras de diferentes características e backgrounds. Ora, existindo cada vez mais estrangeiros a viver em Portugal, tal como demonstram os dados disponibilizados pela EUROSTAT (2020), a inexistência deste tipo de práticas nas PME Portuguesas pode dar abertura para que sejam realizados atos discriminatórios perante possíveis candidatos, os quais naturalmente podem apresentar diversas diferenças entre eles. Todavia, os entrevistados parecem refutar esta ideia ao garantirem que o processo de recrutamento e seleção levados a cabo pelas suas organizações se encontra aberto a toda a comunidade, garantindo que não são realizados quaisquer tipos de atos discriminatórios em direção a futuros candidatos a cargos nas suas instalações.

No entanto, de acordo com Pager e Shepherd (2008) a discriminação não é um fator fácil de ser medido, sendo ainda mais difícil identificar as causas que levam a este tipo de tratamento desigual. Todavia, através das informações associadas a este objetivo é possível retirar algumas inferências relativas à (in)existência de discriminação no processo de recrutamento e seleção das PME presentes neste estudo. Primeiramente, importa referir quais das dimensões abordadas nesta investigação não foram sujeitas a discriminação. Numa segunda instância serão identificados os fatores que efetivamente levaram ou poderão levar à discriminação de possíveis candidatos.

Através dos dados obtidos nesta investigação, foi possível verificar que os três fatores que não apresentam ser alvo de qualquer tipo de discriminação, aquando do processo de recrutamento e seleção, correspondem à orientação sexual, à existência de deficiência (física ou motora) e à experiência profissional. Efetivamente nenhum deste tipo de discriminação foi observado ao longo das entrevistas nem existiram indícios de possíveis atos discriminatórios em prol de candidatos que possuam estas características. Efetivamente, todos os candidatos que possuam as competências necessárias serão aceites em todas as PME presentes nesta investigação.

De facto, no que concerne à orientação sexual, todos os entrevistados afirmaram que a orientação sexual de um candidato em nada invalida a sua contratação, existindo PME neste estudo nas quais tais membros se encontram inseridos. Na verdade, no que concerne à orientação sexual, 3 entrevistados referiram ser conhecedores de membros organizacionais que pertencem à comunidade LGBTQ, sendo

o próprio entrevistado 18, um membro desta comunidade. Logo aqui, observa-se uma abertura por parte das empresas no que à sexualidade dos seus colaboradores diz respeito.

De acordo com Bonaccio, Connelly, Gellatly, Jetha e Ginis (2019), encontrar e manter o trabalho aparenta ser um constante desafio para as pessoas portadoras de deficiência, principalmente devido ao facto de os empregadores terem uma perspectiva algo negativa relativamente às competências destes indivíduos. Todavia, esta não é uma realidade presente nas PME em estudo devido ao facto de os entrevistados apresentarem uma postura positiva no que à inserção de pessoas com algum tipo de deficiência diz respeito, recrutando-os, e inserindo-os nas suas unidades orgânicas, sempre que as suas competências se adequem à função e não prejudiquem o trabalho e a produtividade do colaborador.

Segundo Carrol et al., (1999) e Kotey e Slade (2005) as PME dão pouco enfoque às qualificações e à experiência profissional dos candidatos. No entanto, as evidências encontradas nestes estudos comprovam o contrário. Na verdade, todos os entrevistados referem que o valor e a importância dados à experiência profissional para estas PME depende em grande parte das funções, dando grande ênfase à experiência profissional para cargos que assim o exigem. Tendo por base a ideia defendida por Orife e Chaubey (2001:95) os quais referem que “(...) as decisões de trabalho geralmente exigem que os empregadores discriminem entre os empregados com base na capacidade de executar uma tarefa ou diferenças no nível de desempenho”. Não se pode considerar que exista discriminação em nenhuma das organizações com base no fator da experiência profissional, pois a seleção de um candidato depende em muito do tipo de função, capacidade e competências necessárias para exercer essa mesma função.

No que respeita às dimensões referentes à faixa etária, ao género, à nacionalidade, raça e etnia, ao aspeto físico e à existência ou não de piercings e tatuagens no corpo a abordagem dos entrevistados é diferente. Efetivamente, existem testemunhos e contradições de alguns dos participantes que dão a entender que já existiram e poderão voltar a existir atos discriminatórios perante possíveis candidatos. Apesar de existir numa escala reduzida, a discriminação é uma realidade presente em pelo menos 8 PME estudadas. De facto, as empresas número 7 e 18 exercem atos discriminatórios ao nível da faixa etária, as empresas 1, 2, 3, 11 e 19 discriminam os candidatos tendo por base o género, muito derivado dos estereótipos associados ao género. A discriminação com base na nacionalidade, raça e etnia encontra-se presente na empresa 19. Já o aspeto físico apenas é discriminado na empresa 1. Finalmente, ao nível dos piercings e das tatuagens, existe efetivamente discriminação na empresa 13.

Deste modo, é possível verificar que os tipos de discriminação mais observados nas organizações estudadas caracterizam-se por ter um caráter indireto (Código do Trabalho, 2019), e não intencional (Velasquez, 2014), muito derivado dos estereótipos. Todavia, existem exceções, nomeadamente no que diz respeito às empresas 1, 13 e 19. No que se relaciona com as empresas 1 e 13, estas apresentam desempenhar tipo de discriminação com um caráter direto e deliberado, principalmente no que ao aspeto físico da pessoa que iria ser recrutada para a função de rececionista no caso da empresa 1. No que caso da empresa 13, este tipo de discriminação observa-se no caso da não contratação de pessoas com piercings para a função de rececionista/porteira. Relativamente à empresa 19, esta apresenta realizar discriminação caracterizada como direta e não intencional, uma vez mais relacionada com os estereótipos inerentes à cultura dos candidatos, sendo um candidato colocado numa posição desfavorável em relação aos restantes candidatos.

Bennington e Wein (2000:21) referem que a existência de discriminação no tecido empresarial “pode levar ao desemprego ou a outras formas de subutilização de recursos humanos”, sendo o desemprego associado, segundo Lopes (2007:76-77) “aos fenómenos de exclusão de grupos sociais cada vez mais numerosos, ao aumento das desigualdades, numa palavra, à diminuição da democracia social, económica e política”. Efetivamente, os dados obtidos nesta investigação permitem comprovar isto mesmo.

## 5 Conclusão

---

O presente capítulo é dedicado à exposição das principais conclusões obtidas através da análise das entrevistas, as quais tinham como principal intuito responder a duas questões de partida, procurando, ao mesmo tempo, obter resposta aos objetivos previamente traçados para cada questão de partida. Assim sendo, no sentido de compreender melhor a realidade das PME Portuguesas no âmbito das Gestão de Recursos Humanos e a sua importância no alcance de vantagem competitiva e da discriminação no processo de recrutamento e seleção, serão em seguida apresentadas as conclusões alcançadas nesta investigação.

Conforme tem vindo a ser realçado ao longo desta investigação, era objetivo deste estudo obter resposta a duas questões de partida, as quais se encontram até certo ponto, interligadas devido à sua implicação na GRH das PME. Apesar desta interligação, os resultados e respetivas conclusões serão divididas tendo em consideração as respetivas questões de partida

### 5.1 Principais conclusões da questão de partida 1

Norteamos esta investigação com o intuito de responder à questão: “A Gestão de Recursos Humanos contribui para o alcance de vantagem competitiva nas PME Portuguesas?”, ou seja, esta questão foi dedicada à compreensão da GRH e das práticas a elas associadas em contexto nacional por forma a contemplar uma visão focada nas PME e nas características que as distinguem.

Com este trabalho foi possível ir ao encontro do que se encontra destacado em vários estudos relativamente aos constrangimentos pelos quais as PME passam. Através dos dados obtidos, foi possível verificar-se que as PME presentes nesta investigação sofrem constrangimentos ao nível da escassez de recursos financeiros, os quais tornam mais difícil a tarefa relacionada com o pagamento de salários elevados e a existência de recompensas monetárias, sendo este problema referido por 11 entrevistados. É evidenciado, por 9 entrevistados, a necessidade da criação de mais apoios e da desburocratização associada ao seu acesso. E, finalmente, em terceiro lugar, apontado por 5 participantes, temos a gestão de pessoas, na qual se inclui o recrutamento e retenção de colaboradores.

Na perspetiva de Bakotic e Rogosic (2015) é essencial para qualquer empresa encontrar pessoas competentes e dedicadas capazes de aumentar a produtividade organizacional. Todavia, de acordo com a European Commission (2002) a falta de mão de obra qualificada é um dos grandes

constrangimentos das PME, sendo difícil atrair o volume de mão-de-obra qualificada necessário para o seu sucesso (Atkinson e Storey, 1994; Carrol et al., 1999; Johnson, 2002 e Way, 2002).

No que à GRH diz respeito, foi possível verificar que parece existir uma concordância entre todos os entrevistados quanto à forma como a GRH deve ser implementada nas PME. Efetivamente, através deste estudo é possível verificar que as PME não são versões reduzidas das grandes empresas, sendo necessário existir uma adaptação dos processos inerentes à gestão de recursos humanos em função do tamanho, dos recursos e dos objetivos da empresa.

No que concerne aos responsáveis pela GRH, apesar de nas PME não ser comum existirem representantes especializados na área de GRH (Barber et al., 1999), esta é uma realidade que não prevalece nas empresas estudadas. Na verdade, existem, pelo menos, 15 organizações que apresentam deter especialistas da área de recursos humanos nas suas unidades orgânicas, sendo esta área representada por outros membros organizacionais nas restantes empresas.

Relativamente ao grau de intervenção que os responsáveis pela GRH possuem em cada uma das empresas, esta encontra-se muito interligado a dois pontos essenciais: ao fio condutor organizacional, ou seja, ao elo de ligação entre os colaboradores e a direção, e ao nível estratégico da empresa, sendo estes capazes de defender a visão dos colaboradores, quando necessário e implementar práticas que beneficiem não só a organização, como também os colaboradores, de forma a aumentar a produtividade, motivação e empenho destes últimos, em prol do desenvolvimento pessoal e organizacional.

Na sequência das limitações enfrentadas pelas PME portuguesas, é de extrema importância que os responsáveis pelas PME, e os próprios responsáveis pela GRH das mesmas possuam uma visão clara da estratégia da empresa. O mercado de trabalho, tal como expresso pelos 19 entrevistados, encontra-se, atualmente, bastante competitivo, sendo necessário que as PME, mais que qualquer outra empresa, saibam em que moldes e em que áreas poderão investir de forma a se destacar dos seus concorrentes. Conhecer esta configuração apresenta ser determinante para a criação de valor neste tipo de empresas.

A presente investigação revela quais, das práticas de GRH mais comumente utilizadas pelas organizações, são utilizadas nas PME portuguesas presentes neste estudo. Através da análise das entrevistas, e tendo por base todo o conjunto de práticas inerentes à GRH, é possível destacar 7, nomeadamente, o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a formação e desenvolvimento,

a progressão de carreira, a remuneração e incentivos, gestão de talentos e avaliação de desempenho. Através deste estudo, constatou-se que as práticas relacionadas com o recrutamento e seleção e a formação e desenvolvimento apresentam ser as que mais são utilizadas por estas organizações, sendo as mesmas referidas pela totalidade dos inquiridos, comprovando assim a ideia defendida por Barret e Mayson (2007) relativamente à prática inerente ao recrutamento e seleção. Importa, de igual forma, salientar que apesar de ser bastante relevante para o sucesso das organizações (Makhmadshoev e Laaser, 2020), tem vindo a ser pouca a ênfase atribuída à prática da gestão de talentos, a qual se encontra, de igual forma, descrita na literatura como pouco estudada no âmbito das PME (Cardon e Stevens, 2004).

De acordo com Mutumba et al., (2021:1) “Ter uma GRH eficaz pode ser uma vantagem competitiva para as PME porque os trabalhadores motivados são vistos como um recurso valioso que tem uma influência significativa sobre o desempenho global de um negócio”. Tendo esta ideia presente, a vantagem competitiva das PME deve focalizar-se na qualidade dos seus colaboradores e em todos os meios que possam ser utilizados para amplificar os resultados capazes de ser obtidos pelos mesmos. A valorização e desenvolvimento do capital humano tornou-se um elemento fulcral para o constante crescimento das PME Portuguesas presentes nesta investigação principalmente por serem um diferencial no alcance de vantagem competitiva e desenvolvimento organizacional. Tal diferencial aparenta ser cada vez mais crucial para que as PME sejam reconhecidas entre os concorrentes, os quais apresentam ter uma maior dimensão e possuir mais recursos, quer estes sejam humanos ou físicos. Enfrentando uma altura de destemida competitividade empresarial, muito derivada da globalização e da existência de grandes empresas capazes de fomentar a sua estratégia através dos seus recursos, as PME necessitam de planear estratégias e agilizar os seus processos de modo a alcançar vantagem competitiva e sucessivas quotas de mercado.

Estabilidade, motivação, satisfação e estratégia, estas são as palavras mais utilizadas pelos entrevistados quando lhes foi pedido para definirem a importância que a GRH tem para a empresa. Neste sentido, através desta investigação, nota-se que as práticas de RH adotadas nas PME representativas deste estudo vão no sentido de satisfazer, motivar e desenvolver os colaboradores e as suas competências, como forma de melhorar a capacidade da empresa de lucrar, de inovar, e assim manter e alcançar uma vantagem competitiva. Assim é possível comprovar a veracidade da ideia defendida por Ceranic e Popovic (2009:72) os quais realçam que “A gestão de recursos humanos é potencialmente uma função empresarial que se tornou um elemento-chave da estratégia de todas as



PME nos seus esforços para estabelecer e manter a sua vantagem competitiva no mercado.” Perante os dados obtidos, podemos constatar a existência de práticas de GRH semelhantes em diferentes empresas com tamanhos e em setores de atividade bastante distintos, não sendo esta investigação compatível com a ideia defendida por Wilkinson (1999) o qual refere que as pequenas empresas tendem a conferir pouca prioridade à GRH.

Muito ligado ao alcance de vantagem competitiva encontra-se, de igual forma, o fator humano. Na verdade, a GRH e as pessoas, ou seja, os colaboradores, foram dois elementos que maior destaque obteve entre os entrevistados. No que às pessoas diz respeito, existiu um grande foco não só na capacidade de aprender e de inovar que as pessoas têm, como também a todo o leque de benefícios que estas podem proporcionar às organizações. Efetivamente, toda a motivação, o comprometimento, a força de vontade, a qualidade do trabalho desenvolvido, os conhecimentos e capacidades técnicas e as experiências que possuem e que são praticamente inimitáveis, auxiliam bastante no alcance de vantagem competitiva de qualquer PME.

Apesar das fragilidades, é notório que as PME deste estudo continuam a unir esforços direcionados ao desenvolvimento dos seus colaboradores, muito representados pelas práticas de GRH implementadas em cada uma das suas organizações. Claro está que o número de práticas instituídas em cada organização difere, todavia, o objetivo parece ser o mesmo, nomeadamente, o alcance de vantagem competitiva através da motivação, satisfação e competências que as práticas de GRH proporcionam aos colaboradores. Colaboradores esses que são a essência e o fator primordial no desenvolvimento organizacional. Efetivamente, sem as pessoas, as organizações não são capazes de atingir os seus objetivos e metas estratégicas. Em termos gerais, verificamos que, nas empresas estudadas, o papel da GRH e das práticas a elas associadas, permanece associado ao desenvolvimento organizacional, salientando a ideia defendida por Deshpande e Golhar (1994) os quais enaltecem que a utilização das práticas de GRH aumenta a capacidade de se destacar no mercado de trabalho através de uma força de trabalho motivada, qualificada e satisfeita.

Embora existam, em número reduzido, organizações que não atribuem exclusivamente valor aos recursos humanos e à GRH, existindo outros fatores que proporcionam o alcance de vantagem competitiva, a maior percentagem das organizações em estudo atribui um grande valor à sua GRH, às políticas e práticas a ela subjacentes, e a todo o seu contributo perante os seus colaboradores, podendo-se, assim, comprovar a premissa defendida por Mazzarol (2003), o qual constata que o sucesso a longo prazo das pequenas empresas se encontra ligado com o desenvolvimento das políticas

de recursos humanos. Deste modo, é seguro afirmar que efetivamente, no âmbito das PME portuguesas subjacentes a este estudo, a GRH contribui efetivamente, para a criação de vantagem competitiva.

## 5.2 Principais conclusões da questão de partida 2

Com o intuito de tornar a leitura das conclusões mais perceptível, as mesmas serão divididas por objetivos. Isto significa que, primeiramente, vão ser referidas as principais conclusões retiradas do objetivo 1, referente ao modo com o processo de recrutamento e seleção é realizado pelas PME. Numa segunda instância serão de abordar os objetivos 2 e 3, uma vez que estes se complementam.

Através do objetivo 1, foi possível adquirir dados bastante interessantes no que ao processo de recrutamento e seleção diz respeito. Em primeiro lugar, foi possível verificar que esta prática se encontra a ser desenvolvida maioritariamente pelos gestores de RH, seguindo-se os responsáveis pela GRH, à exceção de duas organizações, nas quais esta prática se encontra alocada aos administradores. Em segundo lugar, foi possível perceber uma predominância da utilização de um recrutamento misto, ou seja, do uso constante de um recrutamento interno e externo, como forma de suprir as necessidades organizacionais, sendo este tipo de recrutamento referido por 14 entrevistados.

Como vimos, o recrutamento e seleção contém diversas etapas, desde análise de funções, à escolha dos métodos utilizados para a divulgação de anúncios de emprego e respetiva seleção de candidaturas. Uma vez que foi referido pelos 19 participantes, é possível verificar que efetivamente, um dos métodos mais utilizados pelas PME estudadas, ao nível do recrutamento, diz respeito ao «passa a palavra», o qual é realizado recorrendo a referências ou recomendações, por parte dos colaboradores das organizações ou de pessoas que tenham ligação com a PME. Os dados alcançados a este nível vão ao encontro dos resultados obtidos e referidos por diversos autores, como por exemplo Jameson (2000), Cassel et al., (2002). Kotey e Slade (2005).

Para além deste, o recrutamento através das plataformas online, *Facebook*, *LinkedIn* e outras próprias para o efeito de procura de trabalho, foram o segundo método mais referido pelos entrevistados. O que comprova a ideia defendida por Anand e Chitra (2016), quando estes constataram que o “*e-recruitment*”, tem vindo a ser muito utilizado não só pelas grandes empresas, mas também pelas pequenas. Importa realçar que o outsourcing e o auxílio nas empresas de trabalho temporário foram, de igual forma, referenciados por 9 e 6 entrevistados, respetivamente.

Desde a publicação dos anúncios até à realização de entrevistas de seleção, existem vários passos a ter em consideração, entre eles, a triagem dos currículos que melhor se adequam à função proposta. No caso específico das empresas estudadas, a análise das candidaturas, é uma técnica bastante referida pelos entrevistados, sendo menos utilizada em uma única empresa, a empresa 17.

No que se relaciona com as entrevistas de emprego, as que mais sobressaem correspondem às entrevistas de seleção de dois para um, sendo estas referidas por 12 entrevistados como o tipo de entrevista mais utilizada aquando do processo de seleção de um candidato. Deste modo, os resultados presentes na literatura que enaltecem a predominância do uso de entrevistas de um para um nas PME, (Behrends, 2007; Chiavenato, 2004; Kotey e Sheridan, 2001) Deshpande e Golhar, 1994), não se comprovam nesta investigação. Ainda no que concerne às entrevistas de seleção, foi possível constatar que os recrutadores adotam posturas informais com o intuito de proporcionar um ambiente favorável para que estes conheçam melhor os candidatos.

A realização de testes de conhecimento, psicológicos ou outro tipo de testes no âmbito da seleção apenas é referido como fator integrante do processo, por 1 entrevistado, o que comprova a ideia defendida por Dundon e Wilkinson (2009), os quais realçam que, comparativamente às grandes empresas, nas PME é mais improváveis que sejam utilizados os testes de personalidade na fase de seleção.

A premissa de que as PME são conhecidas por possuírem práticas de GRH informais, defendida por Psychogios e Prouska (2019), e numa abordagem referente ao processo de recrutamento e seleção, apenas é aplicada em 2 das 19 organizações. Através da análise deste processo, é possível comprovar que o mesmo se encontra devidamente formalizado nas restantes 17 empresas, pois passa por um processo regulamentar, o qual inclui uma análise de funções, divulgação de anúncios de emprego, análise curricular e entrevistas, sendo a realização de testes no processo de seleção, a única componente com uma menor aplicação.

Como constatado no objetivo anterior, a prática relacionada com o recrutamento e seleção é a prática mais utilizada pelas PME deste estudo, sendo essencial perceber qual a posição dos entrevistados relativamente a esta prática, mais precisamente a sua importância, em termos de contributos que dela podem advir.

Através desta investigação, foi ainda possível constatar que do processo de recrutamento e seleção advém um leque de potenciais colaboradores capazes de acrescentar valor às PME. Deste modo, este processo aparenta ter um grande relevo no que à estratégia organizacional diz respeito.

De acordo com os dados obtidos, o recrutamento e seleção apresenta-se como um desafio diário para as empresas, no sentido em que o sucesso da organização e o respetivo desenvolvimento dependem da escolha do candidato certo. Na verdade, de acordo com os entrevistados, a existência de um processo de recrutamento e seleção formal, bem definido e alinhado com os objetivos organizacionais, permite identificar o melhor perfil, recrutar os melhores talentos como forma de atingir os seus objetivos e consequentemente, adquirir vantagem competitiva, sendo os custos inerentes a este processo recompensados através da seleção da pessoa que mais se adequa à função, tendo em conta as suas competências e aptidões.

O facto de recrutarem a pessoa mais adequada e capacitada para a função favorece, de igual forma, o desenvolvimento organizacional, pois é através dos seus conhecimentos, qualidades e competências únicas e inimitáveis que os colaboradores, ou, neste caso, futuros colaboradores, conseguem acrescentar valor à PME.

Devido à complementaridade existente entre os objetivos 2 e 3, associados a esta questão de partida, estes serão analisados em conjunto. Estes objetivos tiveram como principal intuito perceber se, de facto, o processo de recrutamento e seleção levado a cabo pelas PME portuguesas gera discriminação e, se sim, a que nível é que os candidatos poderão ser discriminados.

Na verdade, através deste estudo, apesar de não ser a um nível extremo e numeroso, é possível comprovar a ideia defendida por Orife e Chaubey (2001:95) os quais referem, que “quanto mais diversificada for a sociedade, maior será o potencial para oportunidades de trabalho desiguais”, o que condiciona e predispõe a criação de um tratamento díspar no que se relaciona à igualdade no acesso a oportunidades de trabalho. Neste seguimento, é de igual forma notório que neste estudo tanto as dimensões primárias como as secundárias, defendidas por Loden e Rosener (1991, referidos por Harvey e Allard, 1995) são alvo de desigualdades no tratamento dos indivíduos aquando da sua entrada no mercado de trabalho.

Efetivamente, todos os entrevistados referem que o seu processo de recrutamento e seleção se encontra aberto a toda a comunidade e enaltecem o papel de extrema importância que as organizações representam na criação de igualdade de acesso ao emprego. Para além disso, todos os

participantes referem, ainda, a utilização da análise curricular como forma de mitigar qualquer tipo de discriminação na fase de seleção. No entanto, e apesar destes esforços, os atos discriminatórios parecem permanecer em algumas das PME. Assim sendo, torna-se necessário salientar que foram identificados, ao longo da realização das entrevistas, indicadores que realçam a existência de discriminação no processo de recrutamento e seleção das empresas estudadas.

Na perspetiva de Antonellis e Berry (2017), aquando do recrutamento e seleção, os empregadores podem estar sujeitos a enviesamentos relacionados com as características dos candidatos. Através da pesquisa realizada, foi possível verificar esta mesma premissa. Ao longo desta investigação, foram identificados 7 tipos de discriminação, os quais são visíveis maioritariamente no processo de seleção, sendo este um dos momentos no qual a discriminação se pode manifestar de uma forma mais acentuada (Krinitcyna e Menshikova, 2015).

A existência destas práticas discriminatórias pode estar muito associada ao facto de não existirem práticas de antidiscriminação associadas ao processo de recrutamento e seleção nas PME. Na verdade, foi possível averiguar que apenas 7, das 19 PME, possuem este tipo de práticas, sendo inexistentes nas restantes. No que se reporta às políticas de apoio à diversidade, estas parecem ser novamente inexistentes nas organizações, sendo implementadas em apenas 1 das PME.

Os resultados mostraram que a discriminação dos candidatos na fase do recrutamento e seleção ocorre essencialmente ao nível de 7 características, nomeadamente ao nível da faixa etária, do género, da nacionalidade, a qual pode englobar, de igual forma, a raça e a etnia, do aspeto físico e finalmente, da existência de piercings e tatuagens visíveis. Torna-se importante salientar que, no caso da presente investigação, o fator género, também se encontra evidenciado na fase do recrutamento.

Começando pela abordagem relacionada com a discriminação no processo de recrutamento, verificou-se que das 16 organizações, nas quais foi possível efetuar uma comparação de dados, nenhuma apresenta possuir elementos discriminatórios referentes à faixa etária, estado civil e aspeto físico nos anúncios de emprego. No que se relaciona aos casos em que não existe indicação da sigla F/M, existe, no entanto, uma grande tendência para direcionar o posto de trabalho para o género masculino, principalmente para a parte produtiva, através da redação no nome da função com a conexão masculina, tais como, por exemplo, serralheiro, operador, sendo este o caso de 8 empresas

Passando agora para uma abordagem no âmbito do processo de seleção, a este encontra-se associado um vasto leque de tipos de discriminação, os quais se relacionam com a faixa etária, o

género, a nacionalidade, na qual se inclui a raça e a étnica, a aparência física. No entanto, do conjunto de atos discriminatórios observados nas PME estudadas, aquele que apresenta ter mais destaque e visibilidade, ocorrendo com maior frequência, encontra-se relacionado com a discriminação ao nível do género. Das 19 PME presentes neste estudo, 4 já apresentaram e/ou apresentam exercer atos discriminatórios em direção aos seus candidatos, muito devido aos estereótipos ligados principalmente à destreza física entre géneros opostos. Tal discriminação encontra-se mais direcionado ao sexo feminino principalmente nas funções relacionadas com a área produtiva.

No nosso estudo observou-se, portanto, que os atos discriminatórios mais evidentes são provenientes de estereótipos pré-definidos acerca dos indivíduos inseridos em diversos grupos, principalmente no que à idade, género e nacionalidade dizem respeito, sendo assim notório o exercício de discriminação com um carácter indireto e não intencional pela maioria das empresas. No entanto, foi, de igual forma, possível observar, tipos de discriminação com um carácter direto e deliberado em duas das PME em estudo, e direta e não intencional em uma das organizações

Através das entrevistas não foi possível observar qualquer indício que comprovasse a existência de discriminação ao nível da orientação sexual dos candidatos, ao nível da existência de deficiência e ao nível da experiência profissional. Tal inexistência de indícios representativos de discriminação deve-se ao facto das justificações apresentadas pelos entrevistados se focarem em argumentos justos e precisos, diretamente relacionados com a capacidade para executar uma função a desempenhar, o que vai ao encontro do que se encontra estipulado no artigo 25, n.º2 do Código de Trabalho (2009).

Apesar de ser observado numa escala reduzida, no sentido em que não acontece numa parte representativa da amostra, e respondendo à segunda questão de partida proposta nesta investigação, a discriminação continua a ser um dos principais problemas no acesso ao mercado de trabalho, continuando a existir na atualidade muitos estereótipos e ideias pré-concebidas relativamente à faixa etária, ao género, nacionalidade, raça, e aspeto da pessoa, dificultando assim a entrada destas pessoas no mercado de trabalho. Assim, é possível comprovar que apesar de todos os esforços contra a discriminação realçados pela Legislação, estes não têm vindo a ser suficientes para mitigar o problema que é a discriminação, principalmente nesta prática de GRH (Shen et al., 2009).

Tendo em consideração os resultados obtidos nesta investigação através da realização destas entrevistas e sendo que o mercado de trabalho se encontra em constante mudança e cada vez mais diversificado, é crucial que os processos de recrutamento sejam imparciais e livres de preconceitos

(Hennekam, Peterson, Tahssain-Gay e Dumazert, 2019), sob pena de aumento de atos de discriminação no processo de recrutamento e seleção.

Como forma de mitigar qualquer tipo de discriminação, e de tornar o processo de recrutamento e seleção mais justo para toda a sociedade, torna-se necessário que as PME portuguesas comecem a ponderar a implementação de medidas que apoiem não só a gestão da diversidade, de modo a proporcionar uma maior atração de candidatos com diferentes características, desde idade, nacionalidade, género, raça, mas também políticas de antidiscriminação assentes na fase de recrutamento e seleção.

## 6 Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

---

Dado por terminado todo o processo adjacente a esta investigação, torna-se necessário mencionar as limitações e/ou dificuldades sentidas ao longo da realização do respetivo estudo, pois é através desta menção que alguns dos resultados obtidos podem ser mais bem compreendidos, podendo de igual forma, servir de ajuda para eventuais melhorias em estudos futuros na área. Nesta perspetiva, nesta secção, serão ainda mencionadas algumas sugestões para possíveis investigações.

Apesar de a procura por empresas ter ocorrido numa fase precoce da investigação, nomeadamente no mês de outubro de 2020, existiu uma grande dificuldade em obter empresas e, consecutivamente entrevistados que tivessem tempo para realizar as entrevistas. Esta dificuldade agravou-se, em grande medida, devido à Pandemia (Covid19) que Portugal, e os restantes países se encontram a atravessar. Na maioria dos contactos efetuados com os membros organizacionais, estes explicavam que não possuíam disponibilidade para efetuar entrevistas devido ao volume de trabalho acrescido que se sucedeu com a Pandemia. Deste modo, com a existência de respostas tardias relativas à aceitação ou à recusa por parte das empresas em participar nesta investigação, e devido aos inúmeros reagendamentos, a realização das entrevistas apenas teve início em fevereiro de 2021, tendo durado até ao final do mês de abril de 2021, ou seja, uma duração de sensivelmente 3 meses.

Outra limitação desta investigação encontra-se relacionada com o número de entrevistados. Inicialmente, de modo a poder existir uma comparação entre as perspetivas dos membros organizacionais, era objetivo desta investigação realizar entrevistas a membros organizacionais de três áreas/setores específicos, nomeadamente ao diretor da PME, à pessoa responsável pelo Departamento de Recursos Humanos e a colaboradores da organização. Todavia, uma vez mais, devido à Pandemia (Covid19), estas entrevistas não se concretizaram, tendo sido apenas possível realizar entrevistas maioritariamente a pessoas responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos e pela Gestão de Recursos Humanos das PME e/ou pessoas conhecedoras da mesma. Salienta-se ainda que alguns dos entrevistados se encontravam há relativamente pouco tempo nas suas organizações, o que também dificultou a sua contribuição a nível de conhecimento organizacional.

Ainda devido à Pandemia, existiu uma limitação no que ao local para a realização das entrevistas diz respeito. Era intuito do mestrando realizar entrevistas presenciais, todavia, grande parte dos entrevistados encontrava-se em teletrabalho o que impossibilitou o contacto pessoal e direto com os participantes, não tendo sido possível, de igual forma, avaliar o ambiente organizacional através da



observação direta. Assim sendo, as entrevistas tiveram que ser realizadas virtualmente, através de plataformas como o Zoom, Google Teams e Microsoft Teams o que por vezes dificultou a obtenção de informações pertinentes devido a ruídos e cortes existentes na ligação. Para além disto, algumas das entrevistas tiveram que ser realizadas por escrito, o que dificultou, de igual forma, a obtenção de informações relevantes. Nestes casos foi enviado um documento *Word* com as questões e anexadas algumas anotações nas questões que se pretendia que fossem algo desenvolvidas. Apesar dos esforços do entrevistador na divulgação de comentários inerentes às questões, algumas respostas dos entrevistados ou não correspondiam ao que se pretendia ou apresentavam-se algo incompletas.

É importante salientar que, a pedido de alguns entrevistados, existiu a necessidade de manter algumas informações confidenciais, devido a fatores estratégicos, existindo uma limitação na quantidade de informação que poderia ser revelada.

No entanto é necessário salientar que as limitações inerentes a esta investigação não se encontram única e exclusivamente relacionadas com fatores externos ao entrevistador. Na verdade, a decisão por parte do mestrando em conjugar um elevado número de temas, num ano atípico como o corrente, poderá não ter sido uma das ideias mais viáveis a serem concretizadas no âmbito desta dissertação. A conjugação destas temáticas levou a que fosse, até certo ponto, necessária a redação de um conjunto alargado de questões que enaltescessem um pouco cada um dos conceitos pretendidos com o estudo, o que tornou o guião de entrevista extenso e aumentou a duração prevista das entrevistas. A existência deste alargado número de questões, interferiu, de igual forma, na análise, organização e redução das informações adquiridas através das entrevistas.

Para além disto destaca-se a inexperiência na realização e condução das entrevistas no âmbito académico. Esta inexperiência levou a que, por vezes, fosse necessário interromper o raciocínio do entrevistado, como forma de realizar todas as questões do guião, perdendo-se assim alguma informação que poderia ser pertinente. E, associada à condução de entrevistas, salienta-se ainda que, por vezes foi difícil acompanhar o raciocínio dos entrevistados.

Por fim, realça-se que talvez teria sido mais apropriado e apelativo terem sido alvo deste estudo sobretudo PME premiadas com o estatuto de PME de Excelência, 100 melhores empresas para trabalhar e/ou 1000 maiores PME ao invés de PME líder. Todavia, salienta-se que foram, de igual forma, contactadas empresas pertencentes à lista das 1000 maiores PME, no entanto estas não

providenciaram feedback, pelo que não se incluíram no estudo nem se referiram na secção da metodologia.

Apesar de ter existido um conjunto alargado de limitações, considera-se que a realização desta investigação permitiu não só aumentar a capacidade de resiliência do investigador, como também a sua força de vontade, pois apesar de existirem contratemplos, estes podem ser sempre superados e utilizados para o seu crescimento pessoal.

Relativamente às sugestões para investigações futuras, e tendo por base as limitações supramencionadas, considera-se pertinente realizar um estudo no âmbito das 1000 maiores PME, tentando efetivamente perceber se as suas práticas de GRH são mais formalizadas comparativamente com as restantes organizações. Para além disto, seria interessante correlacionar dados referentes à forma com a GRH é implementada nas PME portuguesas, em empresas de diversos setores, aglomerando um número significativo de empresas.

Por outro lado, uma vez que Portugal é maioritariamente constituído por PME, torna-se crucial que se realizem mais estudos no âmbito da discriminação no processo de recrutamento e seleção das PME, incluindo as empresas familiares, não só na ótica dos responsáveis pela GRH, mas também dos colaboradores, pois é através da comparação entre os dados fornecidos por ambas as partes que se conseguirá recolher dados fidedignos capazes de dar resposta ao problema da discriminação.

Para além destas sugestões, gostaria de fazer referência a uma sugestão proferida por um dos entrevistados, a qual suscitou um grande interesse, nomeadamente “O papel da comunicação no alinhamento estratégico das PME”.

## 7 Referências Bibliográficas

---

- Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., e Thomas, S. (2015). A Review of Smes Recruitment and Selection Dilemma: Finding a "Fit." . *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 335-342.
- Aguinis, H., e Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Aharoni, Y. (1993). In Search for the Unique: Can Firm-Specific Advantages be Evaluated? *Journal of Management Studies*, 30, 31-49.
- Ahmed, A. M., Andersson, L., e Hammarstedt, M. (2013). Are Gay Men and Lesbians Discriminated against in the Hiring Process? *Southern Economic Journal*, 79(3), 565-585.
- Ahmed, A., Andersson, L., e Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economics Letters*, 19(4), 403-406.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., e Georges, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., e Georges, P. (2005). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gravidia.
- Alesina, A., e Ferrara, E. (2005). Ethnic Diversity and Economic Performance. *Journal of Economic Literature*, 43(3), 762-800.
- Almeida, L. S., e Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (5ª ed.). Braga: Psiquilibrios Edições.
- Alon, I., Dana, L.-P., e Jenkins, A. (2009). International business by SMEs: empirical findings from New Zealand. *Journal of International Business and Economy*, 10(2), 59-78.
- Alvarenga, E. M. (2012). *Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: Normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Paraguai: Gráfica Saf.
- Anand, J., e Chitra, D. S. (2016). The Impact of E-Recruitment and challenges faced by HR Professionals. *International Journal of Applied Research*, 2(3), 410-413.

- Anderson, A. J., Membere, A. A., Sabat, I. E., e King, E. B. (2015). Employment Discrimination. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Nationalism*, 1-10.
- Antonellis, P. J., e Berry, G. (2017). Employment Interview Screening: Is The Ink Worth It? *Global Journal of Human Resource Management*, 5(2), 38-53.
- Antunes, H., e Nunes, A. (2018). Specific Practices of Human Resource Management in the Creation and Development of Micro and Small Firms, Case Studies in Portuguese Firms. Em S. Cubico, G. Favretto, J. Leitão, e U. Cantner, *Entrepreneurship and the Industry Life Cycle: The Changing Role of Human Capital and Competences* (pp. 137–171). Switzerland: Springer.
- Armstrong, M., e Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13<sup>a</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Atkinson, J., e Meager, N. (1994). Running to stand still: the small firm in the labour market. Em J. Atkinson, e D. Storey, *Employment, the Small Firm and the Labour Market* (pp. 28-102). London: Routledge.
- Atkinson, J., e Storey, D. (1994). Small firms and employment. Em J. Atkinson, e D. Storey, *Employment, the Small Firm and the Labour Market* (pp. 1-27). London: Routledge.
- Azizi, R., Maleki, M., Moradi-Moghadam, M., e Cruz-Machado, V. (2016). The Impact of Knowledge Management Practices on Supply Chain Quality Management and Competitive Advantages. *Management and Production Engineering Review*, 7, 4-12.
- Azzam, A. A., e Jaradat, S. A. (2014). Impact of HR Recruitment Process on Jordanian Universities Effectiveness: (An Empirical Study on Jordanian Universities). *Global Journal of Human Resource Management*, 2(1), 16-29.
- Bacon, N., e Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976–1999.
- Baert, S. (2018). Hiring Discrimination: An Overview of (Almost) All Correspondence Experiments Since 2005. Em M. S. Gaddis, *Audit Studies: Behind the Scenes with Theory, Method, and Nuance* (pp. 63-77). Los Angeles: Springer.
- Bakotić, D., e Rogošić, A. (2015). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business*, 28(11/12), 1209–1226.

- Baraňano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigaçái em Gestáo - Manual de apoio à realizaçáo de trabalhos de investigaçáo*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., e Taylor, M. S. (1999). A Tale of Two Job Markets: Organizational Size and its Effects on Hiring Practices and Job Search Behavior. *Personnel Psychology*, 52(4), 841-868.
- Bardin, L. (2019). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B., e Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Barret, R., e Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
- Bartels, L. K., e Nordstrom, C. R. (2013). Too big to hire: factors impacting weight discrimination. *Management Research Review*, 36(9), 868-881.
- Behrends, T. (2007). Recruitment practices in small and medium size enterprises. An empirical study among knowledge-intensive professional service firms. *Management Revue*, 18, 55-74.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing – The benefits and the risks. *Human Resources Management Review*, 16, 269-279.
- Belsito, C. A., e Reutzell, C. R. (2020). SME employee performance appraisal formalization and trust in leadership change. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 434-456.
- Bennington, L., e Wein, R. (2000). Anti-discrimination legislation in Australia: fair, effective, efficient or irrelevant? *International Journal of Manpower*, 21, 21-33.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blommaert, L., Coenders, M., e Van Tubergen, F. (2014). Ethnic discrimination in recruitment and decision makers' features: Evidence from laboratory experiment and survey data using a student sample. *Social indicators research*, 116(3), 731-754.

- Bodenhausem, C., e Curtis, C. (2016). Transformational Leadership and Employee Involvement: Perspectives from Millennial Workforce Entrants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(3), 371-387.
- Bogdan, R., e Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto : Porto Editora.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., e Ginis, K. A. (2019). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135-158.
- Bordens, K. S., e Abbott, B. B. (2008). *Research Design and Methods - A Process Approach* (7ª ed.). New York: McGraw-Hill .
- Brewster, C., Carey, L., Grobler, P., Holland, P., e Wörnich, S. (2010). *Contemporary Issues in Human Resource Management: gaining a competitive advantage* (3ª ed.). Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- Bryman, A., e Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3ª ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Buckley, R., e Caple, J. (2009). *The Theory & Practice of Training* (6ª ed.). London: Kogan Page.
- Butt, D., e Zeb, N. (2016). Recruitment and Selection Decisions of SMEs. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(3), 41-52.
- Caldeira, M. (1998). Understanding the adoption and use of information systems/information technology in small and medium-sized manufacturing enterprises: A study in Portuguese industry. *Dissertação de Doutoramento em Gestão, Cranfield University*. Cranfield.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191.
- Cardon, M. S., e Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Carlson, D. S., Upton, N., e Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.

- Carmo, H., e Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-aprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carr, L. L. (1997). Strategic determinants of executive compensation in small publicly traded firms. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 1-12.
- Carrell, M. R., Elbert, N. F., e Hatfield, R. D. (2000). *Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce* (6ª ed.). Fort Worth: Dryden Press.
- Carrol, M., Marchington, M., e Earnshaw, J. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250.
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., e Torres, A. (2014). An Analysis of Gendered Employment in the Portuguese Tourism Sector. *Journal of Human Resources in Hospitality e Tourism*, 13(4), 405-429.
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: "Saber fazer" da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Casper, W. J., Wayne, J. H., e Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep-and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management*, 52(3), 311-332.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., e Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sizes enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692.
- Castany, L. (2010). The role of size in firms' training: evidence from Spain. *International Journal of Manpower*, 31(5), 563-584.
- Castello, L., McDermott, M., e Wallace, R. (2017). Netnography: Range of Practices, Misperceptions, and Missed Opportunities. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-12.
- Ceranic ´, S., e Popovic ´, B. (2009). Human resources management in small and medium enterprises. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 3(1/2), 71-74.
- César, A. M., Coda, R., e Garcia, M. N. (2006). Um novo RH? avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *Facef Pesquisa*, 9(2), 151-168.

- Chambel, M. J., e Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chang, S.-I., Yen, D. C., Ng, C. S.-P., e Chang, W.-T. (2012). An analysis of IT/IS outsourcing provider selection for small- and medium-sized enterprises in Taiwan. *Information & Management*, 49, 199-209.
- Cheng, H.-L., e Yu, C.-M. J. (2008). Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 17(3), 331-348.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Código do Trabalho. (2019). (13ª ed) Coimbra: Edições Almedina.
- Coetzer, A., Redmond, J., e Sharafizad, J. (2012). Decision making regarding access to training and. *European Journal of Training and Development*, 36(4), 426-447.
- Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *The Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Cohen, L., Manion, L., e Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6ª ed.). Abingdon: Routledge.
- Coleman, S., e Kariv, D. (2013). Gender, performance and financial strategy: A Dynamic capabilities perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(3), 1-24.
- Comissão Europeia. (s.d.). *Oportunidades de financiamento para PME*. Obtido em 20 de maio de 2020, de [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-small-businesses\\_pt](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-small-businesses_pt)
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.



- Coutts, L. M., e Schneider, F. W. (2004). Police officer performance appraisal systems How good are they? *International Journal of*, 27, 67-81.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. H., e Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design - Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (2<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design - Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches* (4<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., e Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunningham, L. X., e Rowley, C. (2007). Human resource management in Chinese small and medium enterprises: A review and research agenda. *Personnel Review*, 36(3), 415-439.
- Davies, M. B. (2007). *Doing Successful Research Project: Using Qualitative or Quantitative Methods*. London: Palgrave Macmillan.
- Dawson, C. (2009). *Introduction to Research Methods - A practical guide for anyone undertaking a research project* (4<sup>a</sup> ed.). Oxford: How To Books.
- De Kok, J. (2002). The Impact of Firm-Provided Training on Production: Testing for Firm-Size Effects. *International Small Business Journal*, 20(3), 271-295.
- Decreto-Lei n.º 372/2007. (06 de novembro de 2007). *Diário da República n.º 213/2007, Série I de 2007-11-06*. Obtido em 12 de maio de 2020, de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/629439/details/maximized>
- Deshpande, S. P., e Golhar, S. P. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.

- Diário da República, 1.ª série — N.º 213 — 6 de Novembro. (2007).
- Dietz, G., Wiele, T., Iwaarden, J., e Brosseau, J. (2006). HRM inside uk e-commerce firms: innovations in the "new" economy and continuities with the "old". *International Small Business Journal*, 24(5), 443-470.
- Dillingh, R., Kooreman, P., e Potters, J. J. (2019). Tattoos, life style and the labor market. *Labour*, 34(2), 191-214.
- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., e Monga, M. (2014). Human Resource Diversity Management Practices in the Australian Manufacturing Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1243-1266.
- Drydakis, N. (2009). Sexual orientation discrimination in the labour market. *Labour Economics*, 16(4), 364-372.
- Duncan, D. (1971). Recruitment and Selection of Staff for Horticultural Work. *Scientific Horticulture*, 23, 48-54.
- Dundon, T., e Wilkinson, A. (2009). HRM in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). Em D. G. Collings, e G. Wood, *Human Resource Management: A critical approach* (pp. 130-148). Abingdon: Routledge.
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., e Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness e Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.
- Ellis, A. D. (2015). A picture is worth one thousand words: Body art in the workplace. *Employment Responses Rights Journal*, 27(2), 101-113.
- Erlingsson, C., e Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93-99.
- European Commission. (2002). Recruitment of Employees: Administrative Burdens on SMEs in Europe. Observatory of European SMEs n°7, Enterprise publications, Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.

- Eurostat. (2021). Obtido em 20 de maio de 2020, de <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tps00001>
- Farber, H. S., Herbst, C. M., Silverman, D., e Von Wachter, T. (2018). Whom do employers want? The role of recent employment and unemployment status and age. *Journal of Labor Economics*, 37(2), 323-349.
- Fernandes, A., e Caetano, A. (2007). A Avaliação do Desempenho. Em A. Caetano, e J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp. 359-387). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, A. P. (2016). Training and Development in Organizations: Start at the Beginning. Em C. Machado, e J. P. Davim, *MBA: Theory and Application of Business and Management Principles* (pp. 105-121). Switzerland: Springer.
- Flint, S. W., e Snook, J. (2014). Obesity and discrimination: The next "big issue"? *International Journal of Discrimination and the Law*, 14(3), 183-193.
- Fortin, M. F. (2006). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Franco, M., e Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 503-521.
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1, 37-52.
- Garavan, T. N. (1997). Training, development, education and learning: different or the same? *Journal of European Industrial*, 21(2), 39-50.
- Ghobadian, A., e Gallear, D. N. (1996). Total Quality Management in SMEs. *The International Journal of Management Science*, 24, 83-106.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Goldberg, C. B., e Allen, D. (2008). Black and White and Read all Over: Race Differences in Reactions to Recruitment Websites. *Human Resource Management*, 47(2), 217-236.

- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., e Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo.
- Gomez-Gonzalez, C., Nessler, C., e Dietl, H. M. (2021). Mapping discrimination in Europe through a field experiment in amateur sport. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8, 1-8.
- Guerrero, S., Cayrat, C., e Cossette, M. (2021). Human resource professionals' human and social capital in SMEs: small firm, big impact. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-23.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
- Halabi, A. K., Barrett, R., e Dyt, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(2), 163-179.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., e Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
- Hangartner, D. K. (2021). Monitoring hiring discrimination through online recruitment platforms. *Nature*, 589(7843), 572-576.
- Harvey, C., e Allard, M. J. (1995). *Understanding Diversity: Readings, Cases, and Exercises*. New York: HarperCollins College Publishers.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., e Kultalahti, S. (2020). Agile HRM Practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1-16.
- Hejase, H. J., Hejase, A. J., e Bazeih, Z. F. (2016). Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7, 504-520.

- Helfat, C. E., e Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helyer, R., e Lee, D. (2014). The Role of Work Experience in the Future Employability of Higher Education Graduates. *Higher Education Quarterly*, 68(3), 348-372.
- Heneman, H., e Berkley, R. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among. *Journal of Small Business Management*, 37, 53-74.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., e Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 11-26.
- Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L., e Dumazert, J.-P. (2019). Recruitment discrimination: how organizations use social power to circumvent laws and regulations. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 1-29.
- Hentschel, T., Shemla, M. W., e Kearney, E. (2013). Perceived Diversity and Team Functioning: The Role of Diversity Beliefs and Affect. *Small Group Research*, 44, 33-61.
- Hessels, J., e Parker, S. C. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48, 137-148.
- Higón, D. A. (2011). The impact of ICT on innovation activities: Evidence for UK SMEs. *International Small Business Journal*, 30(6), 684-699.
- Hill, R., e Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial*, 2(2), 105-117.
- Hiltrop, J.-M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hornsby, J. S., e Kuratko, D. F. (1990). Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9-18.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. London: Butterworth–Heinemann.

- Hudson, M., Smart, A., e Bourne, M. (2001). Theory and Practice in SME Performance Measurement System. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Hurrell, S., e Scholarios, D. (2017). Recruitment. Em A. Wilkinson, T. Redman, e T. Dundon, *Contemporary Human Resource Management: Texte and Cases* (5ª ed., pp. 79-100). Edinburgh: Pearson.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872.
- Huselid, M. A. (2011). Celebrating 50 Years: Looking back and looking forward: 50 years of Human Resource Management. *Human Resource Management*, 50(3), 309-312.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., e Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
- Igea, D., Agustin, J., Beltrán, A., e Martin, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., e Werner, S. (2018). *Managing Human Resources* (12ª ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Jameson, S. M. (2000). Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 24, 43-49.
- Jennings, P. L., Banfield, P., e Beaver, G. (1996). Human resource development in small firms: a competence-based approach. *Strategic Change*, 5(2), 89-105.
- Johnson, G., Wilding, P., e Robson, A. (2014). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel Review*, 43(2), 303-326.
- Johnson, S. (2002). Lifelong learning and SMEs: issues for research and policy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), 285 - 295.
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias. (2000). *Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia*. União Europeia, Bruxelas.

- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252-275.
- Kaur, V. (2019). *Knowledge-Based Dynamic Capabilities: The Road Ahead in Gaining Organizational Competitiveness*. Washington: Springer International Publishing.
- Kemelgor, B. H., e Meek, W. R. (2008). Employee Retention in Growth-Oriented Entrepreneurial Firms: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Strategy*, 19, 74-86.
- Ketele, J.-M., e Roegiers, X. (1994). *Metodologia da recolha de dados: Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kotey, B., e Folker, C. (2007). Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type—Family and Nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238.
- Kotey, B., e Sheridan, A. (2001). Gender and practice of HRM in small business. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 39(3), 23-40.
- Kotey, B., e Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(4), 474-485.
- Kotey, B., e Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43, 16-40.
- Kozinets, R. V. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39, 61-72.
- Kraus, S., Schleich, M., Troster, A., e Roig-Tierno, N. (2019). Cultural Diversity in Large Enterprises: A Qualitative Analysis from the Alpine Rhine Valley. *Journal of Promotion Management*, 25(5), 640-663.
- Krinitcyna, Z., e Menshikova, E. V. (2015). Discrimination issues in the process of personnel selection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 166, 12-17.
- Krishnan, T. N., e Scullionb, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.

- Kubicková, L., Votoupalová, M., e Toullová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.
- Lai, Y., Saridakis, G., e Johnstone, S. (2016). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494.
- Lancee, B. (2021). Ethnic discrimination in hiring: comparing groups across contexts. Results from a cross-national field experiment. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(6), 1181-1200.
- Lazear, E. P. (1999). Globalisation and the market for team-mates. *The Economic Journal*, 109(454), 15-40.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of Management*, 18(2), 399-429.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., e Boutin, G. (1994). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Leung, A. (2003). Different ties for different needs: Recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases. *Human Resource Management*, 42(4), 303-320.
- Liao, T.-S., Rice, J., e Lu, J.-C. (2015). The Vicissitudes of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Australian Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 469-481.
- Lin, C. Y. (1998). Success factors of small-and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. *Journal of small business management*, 36(4), 43-56.
- Loan-Clarke, J., Boocock, G., Smith, A., e Whittaker, J. (1999). Investment in management training and development by small businesses. *Employee Relations*, 21(3), 296-311.
- Long, C. S., Ajagbe, M. A., e Kowang, T. O. (2014). Addressing the Issues on Employees' Turnover Intention in the Perspective of HRM Practices in SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 99-104.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.



- Lopes, H. (2007). Enquadramento Macroeconómico da Política de Emprego. Em A. Caetano, e J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp. 72-99). Lisboa: Editora RH.
- Lovat, T., Nilan, P., Hosseini, H., Samarayi, I., Mansfield, M., e Wendy, A. (2013). Australian Muslim Jobseekers: Equal Employment Opportunity and Equity in the Labor Market. *Journal of Muslim Minority Affairs*, 33(4), 435-450.
- Mackenzie, N., e Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2), 193-205.
- MacMahon, J., e Murphy, E. (1999). Managerial effectiveness in small enterprises: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 23, 25-35.
- Makhmadshoev, D., e Laaser, K. (2020). Breaking away or holding on to the past? Exploring HRM systems of export-oriented SME in a highly uncertain context: insights from a transition economy in the periphery. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(17), 3627-3658.
- Mallett, O., e Wapshott, R. (2012). Informality and Employment Relationships. *British Journal of Management in Small Firms: Humour, Ambiguity and Straight-talking*, 25, 1-15.
- Marco, C. E., Martelli, I., e Minin, A. D. (2019). European SMEs' engagement in open innovation When the important thing is to win and not just to participate, what should innovation policy do? *Technological Forecasting & Social Change*, 152, 1-12.
- Marlow, S. (2002). Regulating labour management in small firms. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 25-43.
- Marlow, S., e Patton, D. (1993). Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management. *International Small Business Journal*, 11(4), 57-64.
- Marlow, S., e Patton, D. (2002). Minding the gap between employers and employees. *Employee Relations*, 24(5), 523-539.
- Marlow, S., Taylor, S., e Thompson, A. (2010). Informality and Formality in Medium-Sized Companies: Contestation and Synchronization. *British Journal of Management*, 21, 954-966.

- Martins, J. (1999). *Empresas Familiares*. Lisboa: GEPE.
- Mayo, A. (2012). *Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets*. New York: Gower.
- Mayson, S., e Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455.
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 9, 27-49.
- McPherson, M. (2008). HRM practices and systems within South-Asian small businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14(6), 414-439.
- McShane, S. L., e Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior* (8<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Melo, P., e Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas: Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Rh Editora.
- Merriam, S. B., e Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4<sup>a</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Messersmith, J., e Guthrie, J. P. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- Meyer, D. F., e Meyer, N. (2017). Management of small and medium enterprise (SME) development: An analysis of stumbling blocks in a developing region. *Polish Journal of Management Studies*, 16, 127-141.
- Michiels, A. (2017). Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24, 88-104.
- Mizunoya, S., e Mitra, S. (2013). Is There a Disability Gap in Employment Rates in Developing Countries? *World Development*, 42, 28-43.
- Moberly, M. D. (2014). *Safeguarding Intangible Assets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mohiya, M., Faisal, S., e Sulphay, M. (2020). A factorial study on human resource issues of small and medium enterprises. *Management Science Letters*, 10(9), 1923-1928.

- Mor Barak, E. M. (2017). *Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace* (4<sup>a</sup> ed.). Califórnia: Sage.
- Mor Barak, E. M., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., e Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations, Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Mozzato, A. R., e Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração*, 15(4), 731-747.
- Mukerjee, K. (2016). Factors That Contribute Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis. *IUP Journal of English Studies*, 13, 1-14.
- Mustapha, A. M., Ilesanmi, O. A., e Aremu, M. (2013). The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian Banking Industry (A Case Study in First Bank Plc 2004-2011). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 633-648.
- Mutumba, R., Basika, E., Menya, J., Kabenge, I., Kiggundu, N., e Oshaba, B. (2021). A review of the human resource management dilemma for SMEs: case of central Uganda. *Arts & Humanities Open Access Journal*, 5, 1-7.
- Ng, E. S., e Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.
- Nguyen, T. V., e Bryant, S. (2004). A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium-Size Enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6).
- Nivorozhkin, A., e Nivorozhkin, E. (2020). Job search, transition to employment and discouragement among older unemployed welfare recipients in Germany. *Social Policy & Administration*, 55(4), 747-765.

- Nwanah, C. P., Ofobruku, S. A., Okafor, C. M., e Mba, N. M. (2019). Impact of Participatory Decision Making on Organisational Goal Attainment. *International Journal of Business, Economics and Management*, 6, 1-15.
- Ofori, D., e Aryeetey, M. (2011). Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 45-60.
- Ogunyomi, P. O., e Ojikutu, R. K. (2014). Employee Resourcing and Performance of Small and Medium Enterprises in Lagos State, Nigeria. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 1, 16-35.
- Oliveira, E. R., e Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica.
- Orife, J. N., e Chaubey, M. D. (2001). Models of Equal Employment Opportunity: A Three-Nation Comparison. *Journal of African Business*, 2(3), 93-113.
- Oyewunmi, A. (2013). The promotion of sexual equality and non-discrimination in the workplace: A Nigerian perspective. *International Journal of Discrimination and the Law*, 13(4), 324-347.
- Paauwe, J., e Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human resource management journal*, 15(4), 68-83.
- Pager, D., e Quillian, L. (2005). Walking the Talk? What Employers Say Versus What They Do. *American Sociological Review*, 70(3), 355-380.
- Pager, D., e Shepherd, H. (2008). The Sociology of Discrimination: Racial Discrimination in Employment, Housing, Credit, and Consumer Markets. *Annual Review of Sociology*, 34, 181-209.
- Pajo, K., Coetzer, A., e Guenole, N. (2010). Formal Development Opportunities and Withdrawal Behaviors by Employees in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 281-301.
- Palmer, C., e Bolderston, A. (2006). A Brief Introduction to Qualitative Research. *Canadian Journal of Medical Radiation Technology*, 37(1), 16-19.

- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475-485.
- Patel, P. C., e Conklin, B. (2010). Perceived Labor Productivity in Small Firms-The Effects of High-Performance Work Systems and Group Culture Through Employee Retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 205–235.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2ª ed.). London: Sage Publications, Inc.
- Pearson, T. R., Stringer, D. Y., Mills, L. H., e Summers, D. F. (2006). Urban vs. rural: Human resource management in SMEs. . *Academy of Entrepreneurship Journal*, 29-46.
- Pedron, C. D., Monteiro, P., e Marques, T. (2012). Customer Relationship Management e as Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo de Múltiplos Casos em Empresas Portuguesas. *Rege - Revista De Gestão*, 19(2), 341-356.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
- Pingle, S. S. (2014). A Comparative Study of the HRM Practices in Small and Medium Enterprises. *IUP Journal of Management Research*, 13, 55-65.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.
- PORDATA. (2021). Base de Dados Portugal Contemporâneo. Obtido de <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>
- PORDATA. (2021). Base de Ddos Portugal Contemporâneo. Obtido de <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-2928>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

- Prodanov, C. C., e Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª ed.). Novo Hamburgo: Editora Feevale.
- Psychogios, A., e Prouska, R. (2019). *Managing People in Small and Medium Enterprises in Turbulent Contexts*. New York: Routledge.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reid, R. S., e Harris, R. I. (2002). The determinants of training in SMEs in Northern Ireland. *Education & Training, 44*(8/9), 443-450.
- Reid, R., Morrow, R., Kelly, B., e McCartan, P. (2002). People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 9*(3), 245-259.
- Ribeiro, R. B. (2007). Recrutamento e Seleção. Em A. Caetano, e J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp. 267-300). Lisboa: Editora RH.
- Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal, 43*(2), 164-177.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., e Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing, 26*, 441-457.
- Rowden, R. W. (2002). High performance and human resource characteristics of successful small manufacturing and processing companies. *Leadership & Organization Development Journal, 23*(2), 79-83.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review, 35*(3/4), 260-271.
- Rubery, J. (2017). The triumph of instrumental over equality policy in European employment policy. *Canadian Journal of Development Studies, 38*(4), 576-581.
- Rudin, J. P., Wingham, D. W., e Weaver, K. M. (2004). Equal Employment Opportunity (EEO) Legislation and Small Businesses: Real Hazard or Red Herring? *Journal of Small Business and Entrepreneurship, 17*(2), 93-102.

- Saint-Exupéry, A. d. (2001). *O Príncipezinho* (20<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Sauders, M., Lewis, P., e Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Savin-Baden, M., e Major, C. H. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. London: Routledge.
- Schermerhorn, J. (2010). *Introduction to Management* (10<sup>a</sup> ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canda: Wiley.
- Sef/GEPF. (2020). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2019*. Serviço de Estrangeiros e Fronteira, Oeiras.
- Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., e Forrier, A. (2006). Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance os Small Business. *Small Business Economics*, 26, 83-101.
- Serrasqueiro, Z. S., e Nunes, P. M. (2008). Performance and size: empirical evidence from Portuguese SMSs. *Small Business Economics*, 31(2), 195-217.
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., e Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Sims, R. R., e Sims, S. J. (1994). *Changes and Challenges for the Human Resource Professional*. Westport: Quorum Books.
- Smith, N. A., Martinez, L. R., e Sabat, I. E. (2015). Weight and Gender in Service Jobs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 314–328.
- Snape, E., e Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 78-89.

- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., e Duarte, T. (2006). *Gestão de recursos humanos - métodos e práticas* (7ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Stoilkovska, A., Ilieva, J., e Gjakovski, S. (2015). Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources. *Journal of Economics*, 6(2), 281-292.
- Stone, A., e Wright, T. (2013). When your face doesn't fit: employment discrimination against people with facial disfigurements. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 515-526.
- Storey, D. J. (2002). Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance? *Omega*, 30(4), 249-264.
- Storey, D. J., e Westhead, P. (1997). Managing training in small firms - a case of market failure? *Human Resource Management Journal*, 7(2), 61-71.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., e Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305-329.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
- Storey, J., Ulrich, D., e Wright, M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. New York: Routledge.
- Strauss, A., e Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa - Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada* (2ª ed.). São Paulo: Artmed Editora.
- Tanova, C. (2003). Firm size and recruitment: staffing practices in small and large organisations in north Cyprus. *Career Development International*, 8(2), 107-114.
- Teddlie, C., e Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research Integrating Quantitative and Qualitative*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Tian, X. (2016). *Managing International Business in China* (2ª ed.). United Kingdom: Cambridge University Press.
- Timming, A. R. (2011). What do tattoo artists know about HRM? Recruitment and selection in the body art sector. *Employee Relations*, 33(5), 570-584.



- Tsai, C.-J., Sengupta, S., e Edwards, P. (2007). When and why is small beautiful? The experience of work in the small firm. *Human Relations*, 60(12), 1779-1807.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., e Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- UNEP. (2003). Editorial, Big challenges for small business: sustainability and SMEs. *Industry and Environment*, 29(4), 3-4.
- Urbano, D., e Yordanova, D. (2007). Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: An exploratory study. *Service Business*, 2, 167–185.
- Valverde, M., Scullion, H., e Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C., e Homan, A. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Velasquez, M. G. (2014). *Business Ethics: Concepts and Cases* (7<sup>a</sup> ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- Vickerstaff, S., e Parker, K. T. (1995). Helping Small Firms: The Contribution of TECs and LECs. *International Small Business Journal*, 13(4), 56-72.
- Vidal-Salazar, M. D., Hurtado-Torres, N. E., e Matías- Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The International Journal of Human*, 23(13), 2680-2697.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vilelas, J. (2017). *O Processo de Construção do Conhecimento* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Wapshott, R., e Mallett, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-sized Enterprises: Entrepreneurship and the employment relationship*. Routledge: New York.
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765–785.
- Werther, W. B., e Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management*. (5<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 22(3), 206-217.

Wilkinson, A., Dundon, T., e Grugulis, I. (2007). Information but not consultation: exploring employee involvement in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1279-1297.

Williamson, I. O. (2000). Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 27-42.

Wright, T., e Conley, H. (2011). *Gower Handbook of Discrimination at Work*. New York: Gower.

Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., e Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381.

## 8 Apêndices

---

### 8.1 Apêndice 1 -Guião de Entrevista para os responsáveis pela GRH

#### **Dados Demográficos**

1. Idade:
2. Género:
3. Nacionalidade:
4. Background Académico:

#### **Dados Organizacionais**

5. Qual a sua categoria profissional?
6. Há quanto tempo exerce funções nesta empresa?
7. Enquanto colaborador(a) desta empresa exerceu funções sempre no mesmo cargo?
  - 7.1 Se não, como foi realizado o processo de sucessão de cargo?

#### **Organização/PME**

8. Qual o setor de atividade da empresa?
9. É uma empresa familiar?
10. O que vos caracteriza enquanto PME? (ex.: n° de colaboradores, volume de negócios)
11. São uma empresa independente ou são uma subunidade de uma grande empresa?
12. A vossa empresa já foi considerada PME Líder?
  - 12.1 Se sim, em que ano?
13. Que dificuldades enfrentam enquanto PME? (ex.: a nível de internacionalização, vendas, satisfação dos colaboradores, recursos financeiros, gestão dos colaboradores).

### **Tipo de Gestão Dirigida aos Colaboradores**

14. Qual considera ser o valor dos vossos recursos humanos, isto é, considera que os vossos colaboradores são um elemento fulcral para o desenvolvimento da vossa PME?
15. De que modo é que a empresa investe nos seus colaboradores e qual o motivo que vos leva a investir nos mesmos?
16. Como é realizada a tomada de decisões na organização? Os colaboradores possuem algum tipo de papel na tomada de decisões, ou seja, são incluídos neste processo? E no que toca às decisões estratégicas, estas são feitas apenas pela administração?
17. Existe uma união entre colaboradores e chefia? Isto é existe uma informalidade na vossa comunicação, é uma comunicação aberta e de confiança?
18. Considera que a informalidade contribui para a existência de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento interpessoal e grupal dos colaboradores?

### **Departamento de Recursos Humanos**

19. A empresa possui um Departamento de Recursos Humanos?
  - 19.1 Se não, como funciona a GRH na empresa?
  - 19.2 Se não, considera que a criação de um Departamento de RH seria benéfica para a empresa?
20. Considera que os esforços a nível da GRH que a empresa tem/proporciona em direção aos seus colaboradores são necessários para o desenvolvimento da organização e dos colaboradores? Em que medida?
21. Considera que a GRH de uma PME deve ser feita como a das grandes empresas ou que deve existir uma adaptação naquilo que é o tamanho e negócio da empresa?
22. Qual o papel/importância que a GRH e o Departamento de RH apresentam nesta empresa?
23. Que práticas de Recursos Humanos são utilizadas especificamente na vossa empresa e porquê? (Ex.: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, progressão de carreira, remuneração e incentivos, gestão de talentos, avaliação de desempenho, entre outras)
  - 23.1 Porque não utilizam as restantes?

24. A que nível é que as práticas implementadas na empresa são utilizadas no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais e no alcance de vantagem competitiva organizacional?
25. O Departamento de Recursos Humanos é visto como um parceiro estratégico? Em que medida?
26. Na sua perspetiva, enquanto membro organizacional, quais são as vantagens de integrar o Departamento de RH nas decisões da empresa?
27. Os objetivos do Departamento de RH encontram-se alinhados com os da administração, ou sejam encontram-se em sintonia?
28. Considera que o alinhamento entre os objetivos/estratégias organizacionais e os/as do Departamento de RH são uma fonte de vantagem competitiva? Em que medida?

### **Recrutamento e Seleção**

29. Poderia explicar um pouco como funciona o vosso processo de recrutamento e seleção?
30. Quão importante é o processo de recrutamento e seleção para a empresa? Porquê?
31. Considera que a existência de um processo de recrutamento e seleção poderá ser benéfico para a vossa PME em termos de alcance de vantagem competitiva organizacional?
32. De que forma os procedimentos de recrutamento e seleção de candidatos cumprem o princípio da igualdade e não discriminação em função das características pessoais dos candidatos? Possuem políticas antidiscriminação (política zero tolerância de discriminação)?
33. No caso específico do recrutamento e respetivos anúncios de emprego, fazem referência à sigla F/M, faixa etária, estado civil e ou aparência física?
34. Têm tido necessidade de contratar pessoas para a parte administrativa ou esta área é composta por pessoas já com alguma antiguidade na empresa, não sendo necessário contratar mais ninguém? Contratam mais para a parte operária?
35. Quais são os principais requisitos que um candidato deve possuir para entrar na empresa?
36. Têm um processo de recrutamento e seleção aberto a toda a comunidade?

37. As diferenças entre indivíduos, nas quais se incluem a etnia, raça, nacionalidade, experiência profissional, são um obstáculo para a contratação da pessoa?

38. Dão muito valor à experiência profissional e às qualificações das pessoas?

39. Quão diversa é a vossa força de trabalho? (ex.: raça, etnia, idade, nacionalidade, orientação sexual)

39.1 Sendo diversa, consegue apontar quais são as funções em que se encontram inseridas nesta empresa?

40. A empresa possui alguma política que apoie a gestão da diversidade e a contratação de pessoas detentoras de diferentes características e backgrounds?

### **Discriminação**

41. Enquanto membro integro do Departamento de RH e desta PME, que papel é que assume para que não exista discriminação na fase de R e S?

42. Considera que as características pessoais ou de imagem de uma pessoa prejudicam/influenciam a capacidade dos colaboradores/candidatos de efetuar o seu trabalho eficientemente?

### **Igualdade de Oportunidade de Acesso ao Trabalho**

43. Considera que para além da legislação, as empresas possuem um papel fundamental para a igualdade de oportunidade de acesso a trabalho? Ou seja, considera que se as empresas possuírem políticas de R e S abertas a toda a população, estas serão uma ajuda para o aumento de equidade no mercado de trabalho?

### **Vantagem Competitiva**

44. Sente que existe muita competição no mercado em que atuam? Em que sentido?

45. Na sua perspetiva, considera que a sua empresa consegue adquirir vantagem competitiva e eficácia organizacional através da gestão dos seus colaboradores?

46. Considera que o facto de serem uma PME vos prejudica no alcance de vantagem competitiva?

47. Qual considera ser o fator que mais contribui para o alcance de vantagem competitiva da sua empresa?

48. Quais considera serem os fatores que proporcionaram a atribuição do estatuto de PME Líder à sua empresa?

## 8.2 Apêndice 2 -Guião de Entrevista para os Colaboradores

### **Dados Demográficos**

1. Idade:
2. Género:
3. Nacionalidade:
4. Background Académico:

### **Dados Organizacionais**

5. Qual o departamento no qual se encontra inserido?
6. Qual a sua categoria profissional?
7. Há quanto tempo exerce funções nesta empresa?
8. Enquanto colaborador(a) desta empresa exerceu funções sempre no mesmo cargo?

8.1 Se não, como foi realizado o processo de sucessão de cargo?

### **Tipo de Gestão Dirigida aos Colaboradores**

9. Qual considera ser o valor dos vossos recursos humanos, isto é, considera que os vossos colaboradores são um elemento fulcral para o desenvolvimento da vossa PME?
10. Considera que a empresa investe o suficiente nos seus colaboradores?
  - 10.1 Se sim, que tipo de investimentos pode enumerar?
  - 10.2 Se não, porquê e em que aspetos considera que a empresa poderia melhorar?
11. Sente que recebe feedback suficiente sobre o trabalho que desempenha?
12. Como é realizada a tomada de decisões na organização? Os colaboradores possuem algum tipo de papel na tomada de decisões, ou seja, são incluídos neste processo? E no que toca às decisões estratégicas, estas são feitas apenas pela administração?
13. Enquanto colaborador, quais são os fatores que o levam a comprometer-se para com a empresa?

## **Departamento de Recursos Humanos**

14. Considera que a existência de um DRH é fundamental para o bom funcionamento da organização e para o melhoramento na resposta às necessidades dos colaboradores?

### **Recrutamento e Seleção**

15. Como teve conhecimento do cargo que exerce atualmente?
16. Porque se juntou à organização?
17. Poderia descrever o seu processo de recrutamento e seleção?
- 17.1 No caso de ter sido realizada uma entrevista, foram-lhe feitas questões inerentes às suas condições pessoais?
18. Considera que o processo de recrutamento e seleção é uma das fases mais importantes na aquisição de vantagem competitiva para as PME?
19. Considera que a contratação de um conjunto de candidatos detentores de diversas características/backgrounds pode trazer benefícios para a vossa PME e auxiliar o alcance de vantagem competitiva na organização?
20. Enquanto colaborador da empresa, e tendo em conta que já passou por esta fase, considera que a empresa possui um processo de recrutamento e seleção coeso e bem definido?
21. Enquanto colaborador desta organização, considera que o facto de a mesma possuir um processo de recrutamento e seleção auxilia a existência de um ambiente propício para o desenvolvimento organizacional e para o alcance de vantagem competitiva?
22. Tendo por base o conhecimento que tem sobre a sua empresa, considera que um candidato de uma categoria minoritária teria um processo de R e S diferente do seu?

### **Diversidade**

23. Quão diversa é a vossa força de trabalho? (ex.: raça, etnia, idade, nacionalidade, orientação sexual)
- 23.1. Sendo diversa, considera que esta heterogeneidade contribui para o desenvolvimento organizacional?
24. Acredita que os membros do DRH mantêm uma posição imparcial e justa no recrutamento e seleção de candidatos com diferentes backgrounds?



25. Considera que o CEO da organização apoia a existência de uma força de trabalho diversificada? E os membros do DRH?

### **Discriminação**

26. Quando se candidatou para o cargo em que se encontra, sentiu, no processo de R&S, algum tipo de discriminação em qualquer nível que esta representa?

27. Tem conhecimento de algum candidato que não tenha sido contratado devido às suas diferenças culturais/étnicas/sexuais?

28. Sente-se livre para ser quem você é enquanto pessoa?

29. No que concerne ao acesso a oportunidades de trabalho (recrutamento e seleção), considera que a organização se prende pela igualdade de oportunidades, principalmente no que toca à fase de recrutamento e seleção?

### **Vantagem Competitiva**

30. Acredita que a aposta no capital humano, ou seja, nos colaboradores e no seu desenvolvimento poderá ser um meio para que a empresa seja capaz de alcançar vantagem competitiva comparativamente aos seus concorrentes?

## 8.3 Apêndice 3 -Consentimento de Participação

As seguintes informações são fornecidas para que possa decidir se pretende participar no presente estudo. Deve estar ciente de que é livre de decidir não participar.

### 1. Informações Gerais

No âmbito do segundo ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos lecionado na Universidade do Minho, encontra-se a ser realizada uma Dissertação intitulada “*A Gestão de Recursos Humanos: Vantagem Competitiva e a Discriminação no Recrutamento e Seleção – Estudo em PME Portuguesas:*”.

Esta investigação focar-se-á, de um modo geral em analisar se a gestão de pessoas contribui para o aumento da competitividade de uma PME, o modo como esta gestão é efetuada. Para além destes fatores, este estudo pretende ainda contribuir para perceber quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos que as PME Portuguesas consideram ser mais enriquecedoras na gestão de pessoas. Deste modo será possível compreender a forma como estas empresas retiram vantagem competitiva dessas práticas e se estas últimas são comuns com outras PME. Com esta investigação será ainda pretendido averiguar não só a forma como estas empresas organizam e executam o processo de recrutamento e seleção, mas também perceber se as mesmas exercem algum tipo de discriminação no seu processo de recrutamento e seleção apurando as razões para tal efeito.

### 2. Informações Específicas

Os dados serão recolhidos através de entrevistas semiestruturadas aos membros institucionais. Saliencia-se que será garantido o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações obtidas. O seu nome não será de forma alguma associado ao resultado da investigação, e a sua identidade como participante será conhecida apenas por mim e os dados adquiridos serão única e exclusivamente utilizados para fins académicos e de investigação. Saliento ainda que ao assinar este documento aceita a gravação (áudio) desta entrevista e/ou gravação total, em caso de videochamada.

Caso tenha alguma questão, poderá contactar-me através do meu endereço pessoal:

[andre.19.1998@hotmail.com](mailto:andre.19.1998@hotmail.com)

Acredito vivamente que o seu testemunho será um grande contributo para esta investigação, deste modo peço-lhe por favor, que leia atentamente a seguinte informação e que assine o seu consentimento com pleno conhecimento da natureza e do objetivo dos procedimentos, ou que envie um e-mail com a frase “Concordo com tudo o que foi expresso no documento por mim recebido” para o endereço acima mencionado.

#### **Declaro que:**

- a) Recebi uma cópia deste documento;
- b) Li e compreendi a informação que consta neste documento;
- c) Aceito participar nesta investigação;
- d) Aceito a gravação integral ou parcial (áudio) da entrevista;
- e) Fui informado(a) que poderia desistir do estudo se assim o desejasse;
- f) Fui informado(a) acerca da política de confidencialidade dos dados expostos.

\_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## 8.4 Apêndice 4 -Tabela de Análise de Conteúdo

<b>Categorias temáticas</b>	<b>Dimensões de análise</b>	<b>Indicadores com códigos</b>
<b>Entrevistas aos responsáveis pela GRH das PME em estudo</b>		
<b>Organização</b>	A. Atribuição pelo IAPMEI do Estatuto de PME Líder	A.1.Atribuição (Sim + Não)  A.1.1 Em que ano
	B. Dificuldades enfrentadas enquanto PME	B.1. Existência (Sim + Não)  B.2. Quais (recursos financeiros, internacionalização, gestão e retenção de pessoas)
<b>Gestão Dirigida aos colaboradores</b>	C. Tipo de gestão	C.1 <i>Small is Beautiful</i> ou <i>Bleak House</i> + Justificações Apresentadas  C.1.2. Informalidade na comunicação (Sim + Não)  C.1.2.1 De que forma
	D. Valor dos recursos humanos e tomada de decisões nas PME	D.1 Importância das pessoas + Justificações Apresentadas  D.2 Papel dos colaboradores na tomada de decisões + Justificações apresentadas  D.3 Papel dos colaboradores na tomada de decisões estratégicas + Justificações apresentadas

		D.4 Papel dos colaboradores na tomada de decisões estratégicas enquanto vantagem competitiva + Justificações apresentadas
	E. Investimento nos colaboradores	E.1 Investem (Sim + Não)  E.1.1. Tipo de Investimento (jantares de Natal, formações, subsídios, progressão de carreira, atividades <i>Team Building</i> , entre outros) + Justificações apresentadas
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>	F. Detém Departamento de RH	F.1 Detentor (Sim + Não) + Justificações apresentadas  F.1.1. Se não, quem trata da GRH + Justificações apresentadas  F.1.1.2. Perceção sobre a possível criação de um DRH na empresa que não possui este departamento?
	G. Implementação da GRH nas PME	G.1 Deve haver uma adaptação (Sim + Não) + Justificações apresentadas
	H. Importância do DRH e da GRH	H.1. Importante (Sim + Não) + Justificações apresentadas
	I. Práticas de GRH	I.1 Quais se encontram implementadas + Justificações

		<p>apresentadas</p> <p>I.2 Quais não são utilizadas + Justificações apresentadas</p> <p>I.3. Nível estratégico das práticas implementadas</p>
	<p>J. Enquadramento estratégico do DRH</p>	<p>J.1. Parceiro estratégico (Sim + Não) + Justificações apresentadas</p> <p>J.2 Vantagens da sua integração nas decisões da empresa</p> <p>J.3. Existência de um alinhamento entre os objetivos da administração e do DRH (Sim + Não) + Justificações apresentadas</p> <p>J.3.1. Este alinhamento traz vantagem competitiva? (Sim + Não) + Justificações apresentadas</p>
<p><b>Recrutamento e Seleção</b></p>	<p>K. Processo de Recrutamento e Seleção</p>	<p>K.1. Como é realizado o Recrutamento e Seleção</p> <p>K.2. Adequa-se às necessidades da empresa (Sim + Não) + Justificações apresentadas</p> <p>K.4. Aberto a toda a</p>

		comunidade (Sim + Não)
	L. Importância do processo de Recrutamento de Seleção	L.1. Importante (Sim + Não) + Justificações apresentadas  L.2. Benéfico para o alcance de vantagem competitiva (Sim + Não) + Justificações apresentadas
	M. Políticas de antidiscriminação no processo de R e S	M.1. Existência (Sim + Não) + Justificações apresentadas
	N. Anúncios de emprego	N.1. Referência à sigla F/M, faixa etária, estado civil e ou aparência física (Sim + Não)
	O. Necessidade de contratação	O.1. Parte administrativa ou Operacional + Justificações apresentadas
	P. Requisitos de um candidato para entrar na empresa	P.1. Existência (Sim + Não)  P.1.1 Quais
	Q. Diferenças entre indivíduos enquanto obstáculos na contratação (etnia, raça, nacionalidade, experiência profissional)	Q.1. Representam um obstáculo (Sim + Não) + Justificações apresentadas
	R. Importância dada à experiência profissional	R.1. Elevada ou reduzida + Justificações apresentadas
<b>Diversidade</b>	S. Força de trabalho diversa	S.1. (Sim + Não)  S.1.1. Tipo de diversidade (idade, nacionalidade, raça, orientação sexual, etnia)

		S.2. Funções alocadas a cada membro detentor desta diversidade (administração, gestão, operacional)
	T. Política de apoio à diversidade e contratação de pessoas detentoras de diferentes características	T.1. Existência (Sim + Não)
<b>Discriminação</b>	U. Papel assumido pelos Gestores de RH contra a discriminação no processo de R e S	U.1. Indicação dos tipos de atividades exercidas no processo de Recrutamento e Seleção em prol da não discriminação
	V. Tipo de discriminação no processo de RH nas PME em estudo	V.1. Existe (Sim + Não) + Justificações apresentadas
	W. Características pessoais/imagem das pessoas enquanto fator prejudicial na eficiência do trabalho de um colaborador	W.1 Indicação, segundo a percepção dos participantes, se tais características prejudicam a execução da tarefa de um colaborador + Justificações apresentadas  DD.2 Indicação acerca da contratação de pessoas com piercings, tatuagens, incapacidades motoras/físicas, para a PME (quer a nível operacional, quer a nível administrativo e gestão)
<b>Igualdade de Oportunidade de Acesso ao Trabalho</b>	X. Papel das Organizações	X.1 Perspetiva dos participantes + Justificações apresentadas

<b>Vantagem Competitiva</b>	Y. Competição no mercado em que atuam	Y.1 Existência (Sim + Não)
	Z. Aquisição de VC através da gestão dos colaboradores	Z.1. Acontece (Sim + Não) + Justificações apresentadas
	AA. PME enquanto fator prejudicial no alcance de VC	AA.1 (Sim + Não) + Justificações apresentadas
	BB. Fator que mais contribui para o alcance de vantagem competitiva	BB.1. Indicação, segundo a percepção dos participantes, dos fatores inerentes à vantagem competitiva organizacional
	CC. Razões para a atribuição pelo IAPMEI do Estatuto de PME Líder	CC.1-Justificações apresentadas (Fatores financeiros, colaboradores, GRH)



## 8.5 Apêndice 5 -Tabela de análise dos indicadores presentes nos anúncios de emprego

<b>Categoria Temática</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Posicionamento dos entrevistados</b>	<b>Comprovação através da comparação</b>
<b>Anúncios de Emprego</b>	Entrevistado 1	Sigla F/M	Sim	Sim (comprovado)
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
	Entrevistado 2	Sigla F/M	Sem indicação exata	Sem anúncios disponíveis
		Faixa etária	Não	
		Estado civil	Não	
		Aparência física	Não	
	Entrevistado 3	Sigla F/M	Sim	Sim (comprovado)
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)

	Entrevistado 4	Sigla F/M	Sim	Sim (comprovado)
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
	Entrevistado 5	Sigla F/M	Sim	Sem anúncios disponíveis
		Faixa etária	Não	
		Estado civil	Não	
		Aparência física	Não	
	Entrevistado 6	Sigla F/M	Sim	Sim e Não
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
	Entrevistado 7	Sigla F/M	Sim	Sim e Não
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não

				(comprovado)
	Entrevistado 8	Sigla F/M	Sim	Sim (comprovado)
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
	Entrevistado 9	Sigla F/M	Não	Sim e Não
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
	Entrevistado 10	Sigla F/M	Sim	Sim e Não
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
	Entrevistado 11	Sigla F/M	Sim	Sim (comprovado)
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)

		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
Entrevistado 12		Sigla F/M	Não	Sim e Não
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
Entrevistado 13		Sigla F/M	Sim	Sim e Não
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
Entrevistado 14		Sigla F/M	Sim	Sim (comprovado)
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)

	Entrevistado 15	Sigla F/M	Sim	Sim (comprovado)
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
	Entrevistado 16	Sigla F/M	Sim	Sim (comprovado)
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)
	Entrevistado 17	Sigla F/M	Não	Sem anúncios disponíveis
		Faixa etária	Não	
		Estado civil	Não	
		Aparência física	Não	
	Entrevistado 18	Sigla F/M	Sim	Sim (comprovado)
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não

				(comprovado)
	Entrevistado 19	Sigla F/M	Não	Sim e Não
		Faixa etária	Não	Não (comprovado)
		Estado civil	Não	Não (comprovado)
		Aparência física	Não	Não (comprovado)