

Recrutamento e Seleção dos Recursos Humanos nas PME

Práticas de Recrutamento e Seleção dos Recursos Humanos nas PME

Dionisio Victor Nancassa

TRABALHO DE FINAL DE CURSO

Curso: **Gestão de Pequenas Médias Empresas**

Docente/Orientador: Cristina Guerra

Supervisor:

Entidade de acolhimento:

Ano Letivo: 2024 | 2025

Setembro | 2025

“Apresenta-se ao Instituto Politécnico de Portalegre a
dissertação do mestrado com intuito de adquirir o título do
mestrado em Gestão de Pequenas Médias Empresas.”

Agradecimentos

O mestrado em Gestão de PME era um sonho que hoje se tornou realidade, graças à colaboração de diversas pessoas ao longo desta desafiante caminhada. A todas elas, expresso o meu sincero reconhecimento e gratidão pelo apoio e disponibilidade, manifestados de forma direta ou indireta na concretização deste projeto.

À minha família — Dimar Pedro Mango, Judine Nancassa, Eunísia Nancassa e Vitorino Nancassa, a quem muito estimo, agradeço imensamente todo o apoio, desde os primeiros momentos deste sonho até à sua concretização.

Aos amigos, a minha profunda gratidão por tudo o que fizeram para que este objetivo se tornasse realidade. Mesmo sem citar individualmente os vossos nomes, saibam que vos tenho sempre na memória.

À minha orientadora, Professora Doutora Cristina Guerra, manifesto o meu reconhecimento e sincero agradecimento pela disponibilidade e dedicação desde o início da orientação da minha tese de mestrado. O seu acompanhamento foi fundamental, transmitindo-me métodos e técnicas essenciais para a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos os professores das unidades curriculares de Gestão de Pequenas e Médias Empresas pelo empenho e dedicação na nobre missão de ensinar. O conhecimento e os valores transmitidos serão fundamentais para que possamos desempenhar com competência as nossas funções nas organizações.

Resumo

A competitividade crescente dos mercados tem levado as Pequenas e Médias Empresas (PME) a repensar as suas práticas de gestão de pessoas, em particular no que respeita ao recrutamento e seleção. Este trabalho tem como objetivo analisar de que forma as PME instaladas na BioBIP – Bioenergy and Business Incubator of Portalegre – gerem estes processos, identificando estratégias, desafios e competências mais valorizadas na contratação.

A investigação assenta numa revisão de literatura sobre a evolução da Gestão de Recursos Humanos, com destaque para o papel estratégico do recrutamento e seleção e para as práticas tradicionais e inovadoras atualmente em uso. Do ponto de vista metodológico, seguiu-se uma abordagem qualitativa, recorrendo à análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas realizadas a responsáveis de PME incubadas na BioBIP.

Os resultados evidenciam a adoção de diferentes modalidades de recrutamento (interno, externo e misto), a importância da definição de planos de recrutamento e a valorização de competências transversais, nomeadamente soft skills. Foram ainda identificados constrangimentos na atração de candidatos qualificados e dificuldades associadas à limitação de recursos típicas das PME. A análise permitiu também compreender que, apesar de recorrerem a métodos tradicionais como a entrevista e os testes, as empresas começam a integrar ferramentas digitais que tornam o processo mais ágil e económico.

Conclui-se que as práticas de recrutamento e seleção nas PME estudadas são determinantes para a sua competitividade, sendo essencial investir em estratégias que combinem métodos tradicionais e tecnológicos, bem como reforçar a atenção às competências pessoais e adaptativas dos candidatos. Este estudo contribui para uma melhor compreensão das dinâmicas de gestão de pessoas em contextos de incubação empresarial e aponta caminhos para a otimização futura destes processos.

Palavras-Chave: Recrutamento, Seleção, PME, Competências, Recursos Humanos.

Abstract

The growing competitiveness of markets has led Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) to rethink their people management practices, particularly regarding recruitment and selection. This dissertation aims to analyze how SMEs located in BioBIP – Bioenergy and Business Incubator of Portalegre – manage these processes, identifying strategies, challenges, and the competencies most valued in hiring.

The research is grounded in a literature review on the evolution of Human Resource Management, with emphasis on the strategic role of recruitment and selection, as well as on the traditional and innovative practices currently in use. Methodologically, a qualitative approach was adopted, based on content analysis of semi-structured interviews conducted with managers of SMEs incubated at BioBIP.

The results highlight the adoption of different recruitment methods (internal, external, and mixed), the importance of defining recruitment plans, and the increasing value placed on transversal skills, particularly soft skills. Constraints in attracting qualified candidates and difficulties linked to the limited resources typical of SMEs were also identified. The analysis further revealed that, although traditional methods such as interviews and tests remain in use, companies are gradually integrating digital tools that make the process more agile and cost-effective.

It is concluded that recruitment and selection practices in the SMEs studied are key to their competitiveness, making it essential to invest in strategies that combine both traditional and technological approaches, while reinforcing the focus on candidates' personal and adaptive competencies. This study contributes to a deeper understanding of people management dynamics in business incubation contexts and points to pathways for optimizing these processes in the future.

Keywords: Recruitment, Selection, SMEs, Competencies, Human Resources.

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

AC- Análise de Conteúdo

BioBIP- Bioenergy and Business incubator of Portalegre

E.G - Por exemplo

Et al - E Colaboradores

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GERH-Gestão estratégica de Recursos Humanos

PMEs-Pequeñas e Médias Empresas

RH- Recursos Humanos

R&S- Recrutamento e Seleção

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos	vi
INTRODUÇÃO	9
1.1. Justificação da Importância do Tema.....	9
1.2 Objetivos	10
1.3 Metodologia e Meios Utilizados	10
1.4 Limitações da Pesquisa/Trabalho.....	11
1.5 Estrutura Geral do Trabalho.....	11
CAPÍTULO I – Enquadramento Teórica.....	13
1.1. A Transformação da Gestão de Recursos Humanos ao Longo do Tempo	13
Perspetivas e Fases da Evolução da GRH	14
2.1 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	16
2.3 As Ferramentas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	19
2.3.1 O Processo de Recrutamento e Seleção	19
2.3.2. Conceito de Recrutamento	23
2.3.2.2 Tipos de Recrutamento	26
2.3.1.3 Fontes de Recrutamento.....	28
Candidaturas Espontâneas.....	30
2.3.2. Seleção: A Importância de uma Escolha Criteriosa.....	31
2.3.2.1. Métodos de Seleção	32
2.4. Terceirização do Recrutamento e Seleção: benefícios e desafios	36
3.1 Conceito de PME	41
CAPÍTULO II – ABORDAGENS METODOLÓGICAS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO.....	43
2.1. BioBIP – bioenergy and business Incubator of Portalegre	43
2.2 Definição do Problema e Objetivos de Investigação.....	45
2.3. Abordagens Metodológicas na Investigação	46
2.3.1. Análise de Conteúdo e o Estudo do Recrutamento e Seleção em PME	48
2.4. Processo de Análise de Dados.....	50
1. Pré-análise.....	51
2.5 Instrumentos de Recolha de Dados	53
2.6 Análise de Dados e Procedimentos	54
CONCLUSÃO	63

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Grelha Vertical Entrevista A.....	56
Tabela 2 Grelha Vertical Entrevista B.....	56
Tabela 3 Grelha Comparativa.....	57
Tabela 4 Quantitativa das entrevistas.....	59
Tabela 5 Comparativa das entrevistas	61

INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a temática do recrutamento e seleção de candidatos, fatores que, de acordo com a literatura, contribuem para o sucesso organizacional.

No atual contexto económico, fortemente impulsionado pelo conhecimento e marcado por mudanças constantes, decorrentes tanto dos avanços tecnológicos como da crescente mobilidade de recursos, a competitividade organizacional torna-se essencial para a sobrevivência das empresas. Para se destacarem no mercado, as organizações devem diferenciar-se dos seus concorrentes (Chytiri, 2018). Nesse sentido, o capital humano emerge como um dos principais fatores de sucesso, assumindo-se como uma fonte de vantagem competitiva. De acordo com Barney (1991), que introduziu a Resource-Based View (RBV), é no interior das organizações que reside a chave para uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que os recursos humanos têm a capacidade de formular estratégias e contribuir para a construção de empresas mais capacitadas e inovadoras. Esses recursos são valorizados pelo facto de criarem valor (por exemplo, ao reduzir custos ou aumentar a satisfação dos clientes), possuírem características singulares não facilmente encontradas noutras organizações, serem difíceis de imitar e dificilmente substituíveis por outros com atributos equivalentes (Rego et al., 2015; Barney, 1991).

1.1. Justificação da Importância do Tema

As PME's desempenham um papel crucial na economia, impulsionando a inovação e a criação de emprego. No entanto, devido às suas características específicas, enfrentam desafios únicos no recrutamento e seleção de pessoal. Ao contrário de empresas consolidadas, estas organizações possuem recursos limitados, estruturas menos formais e necessitam de profissionais com perfis flexíveis e altamente adaptáveis.

A seleção de talentos adequados impacta diretamente o sucesso e crescimento das PME's. Uma escolha inadequada pode comprometer a produtividade e a

sustentabilidade do negócio, enquanto um processo bem estruturado garante uma equipa comprometida e alinhada com os objetivos organizacionais.

Dessa forma, o estudo sobre recrutamento e seleção em PME é essencial para compreender as melhores práticas e contribuir para a implementação de estratégias mais eficazes neste contexto dinâmico.

1.2 Objetivos

O recrutamento e seleção em PME apresenta desafios e oportunidades específicos, exigindo estratégias eficazes para garantir a contratação de talentos alinhados à cultura e à dinâmica destas organizações. Assim, este estudo tem como principais objetivos:

- Identificar as práticas mais eficazes de recrutamento e seleção em PME;
- Compreender os critérios utilizados por essas empresas na escolha dos seus colaboradores;
- Analisar os desafios específicos enfrentados no processo de recrutamento e seleção;
- Explorar estratégias inovadoras que possam otimizar a atração e retenção de talentos em PME.

1. 3 Metodologia e Meios Utilizados

presente investigação adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, uma vez que pretende compreender em profundidade as práticas de recrutamento e seleção em Pequenas e Médias Empresas (PME). Como técnica principal de recolha de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas a responsáveis de PME instaladas na BioBIP – Bioenergy and Business Incubator of Portalegre.

As entrevistas permitiram recolher informações detalhadas acerca dos métodos de recrutamento e seleção adotados, dos critérios valorizados na contratação e dos desafios enfrentados pelas empresas. O guião de entrevista foi construído com base

na revisão da literatura, de modo a assegurar a pertinência das questões face aos objetivos do estudo.

Para o tratamento da informação recorreu-se à análise de conteúdo, que possibilitou a sistematização das respostas, a identificação de categorias de análise e a comparação entre as diferentes perspetivas dos entrevistados. Este procedimento permitiu, por um lado, compreender as práticas concretas em vigor e, por outro, relacioná-las com os referenciais teóricos estudados.

1.4 Limitações da Pesquisa/Trabalho

Como em qualquer investigação, também este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, a análise empírica centrou-se num número reduzido de PME incubadas na BioBIP, o que restringe a generalização dos resultados a outros contextos ou setores de atividade.

Em segundo lugar, a recolha de dados baseou-se exclusivamente em entrevistas, dependentes da disponibilidade e da perceção subjetiva dos participantes, podendo estas influenciar a profundidade e a diversidade da informação obtida.

Por fim, o facto de muitas empresas incubadas se encontrarem ainda numa fase inicial de desenvolvimento limitou a identificação de práticas de recrutamento regulares e estruturadas, o que pode ter condicionado a amplitude da análise.

Apesar destas limitações, os resultados obtidos permitem lançar pistas relevantes para a compreensão das práticas de recrutamento e seleção em PME, fornecendo contributos úteis tanto para a academia como para os profissionais da área.

1.5 Estrutura Geral do Trabalho

Com a dinamicidade do mercado, surgem novas abordagens para a GRH, um campo que há muito tempo é objeto de estudo e planeamento por parte dos seus profissionais (Esteves, 2008). Neste contexto, o presente trabalho estrutura-se, em termos de componente teórica, em torno de dois grandes capítulos.

1. A evolução do conceito de gestão de recursos humanos, desde a abordagem tradicional até a moderna;

2. O processo de recrutamento e seleção de candidatos

Segue-se a componente prática desta dissertação em torno das seguintes temáticas:

1. Definição de PMEs;
2. Clarificação da metodologia utilizada;
3. Análise das entrevistas

A presente dissertação termina com uma conclusão onde se pretende apresentar os principais resultados obtidos.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o enquadramento teórico que sustenta esta investigação. Para tal, são explorados os principais conceitos, A revisão da literatura permitirá não apenas contextualizar a problemática, mas também identificar as perspetivas teóricas que fundamentam a análise e discussão dos resultados.

Num primeiro momento, é abordada a evolução na gestão dos recursos humanos, até chegarmos ao conceito de gestão estratégica de recursos humanos. Passamos depois a apresentar o recrutamento e seleção, fazendo referência às novas formas de recrutamento. Terminamos com a importância que hoje as soft skills dos colaboradores têm para as organizações.

1.1. A Transformação da Gestão de Recursos Humanos ao Longo do Tempo

A gestão de recursos humanos (GRH) tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais relevante no contexto organizacional, refletindo a necessidade das empresas em adaptar-se às mudanças constantes do mercado. O ambiente competitivo exige que as organizações adotem estratégias dinâmicas para alcançar os seus objetivos (Child, 2005), tornando essencial que a GRH evolua para permitir a identificação de desafios emergentes e o desenvolvimento de respostas eficazes (Ostroff & Bowen, 2000).

A evolução da GRH revela uma transformação significativa na forma como os colaboradores são percebidos dentro das organizações. Inicialmente focada em processos técnicos de recrutamento e seleção, sem uma perspetiva estratégica de longo prazo, a GRH tradicional cedeu lugar a uma abordagem mais centrada no indivíduo. A GRH moderna destaca o papel dos colaboradores como principal motor do sucesso organizacional (Monteiro, 2009), promovendo previsões estratégicas, formação de parcerias e soluções adaptáveis à realidade do mercado.

Este desenvolvimento foi impulsionado pelo reconhecimento da importância de estratégias estruturadas e alinhadas com as exigências empresariais (Ulrich, 1998).

A qualidade dos recursos humanos passou a ser vista como um diferencial competitivo fundamental (Shameem & Khan, 2012). A abordagem contemporânea da GRH enfatiza a gestão estratégica do emprego, recrutamento, formação, desempenho e recompensas, consolidando a ligação entre colaboradores e os objetivos organizacionais (Shameem & Khan, 2012).

A evolução da GRH está intimamente ligada à necessidade de harmonizar estratégia e gestão de pessoas, garantindo que os recursos humanos estejam alinhados com as metas empresariais (Emerald, 2010). A comunicação organizacional é um fator essencial nesse processo, permitindo a interação entre orientação estratégica e sistema de recursos humanos (Chow & Teo, 2023). Uma coordenação eficaz entre estes elementos possibilita a adaptação contínua das funções organizacionais às exigências do mercado.

A adoção de práticas de GRH alinhadas com a estratégia empresarial favorece o desenvolvimento de competências e a melhoria do desempenho organizacional (Anderson, 2011). Nos últimos 20 anos, esta área registou um crescimento notável, impulsionado pelo impacto direto na qualidade da execução das tarefas, competitividade e resultados organizacionais (Beardwell & Claydon, 2010). De seguida apresentamos as diferentes perspetivas e fases da evolução da GRH.

Perspetivas e Fases da Evolução da GRH

A GRH pode ser analisada através de duas perspetivas distintas: a abordagem "hard", que considera os recursos humanos como um custo, e a abordagem "soft", que os vê como um investimento (Neves, 2007). Para compreender melhor a evolução desta área, é fundamental revisitar as diferentes fases do seu desenvolvimento.

A primeira referência à gestão de recursos humanos remonta ao século XVIII, quando ainda era denominada "gestão do pessoal" e assumia um papel fundamental nas organizações (Rotich, 2015). A partir do século XX, a GRH evoluiu de forma estruturada, atravessando várias etapas:

- **1900-1940 (Welfare Stage):** Neste período, a responsabilidade de recrutar, formar e gerir os colaboradores recaía sobre os superiores diretos nas

fábricas, sem uma função específica de gestor de recursos humanos (Rotich, 2015).

- **1940-1970 (Welfare and Administration Stage):** Com a intervenção do "Department of Labour and National Service" na Austrália, começaram a surgir preocupações com o bem-estar e a produtividade dos colaboradores. A influência das teorias da motivação, como as de Maslow, Herzberg e McGregor, bem como as contribuições de Peter Drucker, impulsionaram a especialização na gestão de pessoas (Rotich, 2015).
- **Pós II Guerra Mundial:** Este período registou um aumento da legislação laboral e uma crescente valorização do bem-estar e motivação dos colaboradores como fatores essenciais para o sucesso organizacional (Islam, 2015).
- **A partir da década de 70:** Os departamentos de gestão do pessoal passaram a ser denominados departamentos de recursos humanos, refletindo a visão dos colaboradores como um recurso estratégico e um investimento (Islam, 2015; Neves, 2007; Cardoso, 2016).
- **Década de 90:** A gestão de recursos humanos tornou-se um elemento inseparável da estratégia organizacional, focando-se na atração e retenção de talentos e na adaptação das estratégias de RH à estratégia de negócio (Islam, 2015; Sousa et al., 2006).

A transformação da GRH não se reflete apenas na sua denominação, mas também na perceção da importância dos colaboradores para as organizações. Atualmente, é amplamente aceite que as pessoas são a principal fonte de vantagem competitiva sustentável (Beardwell & Claydon, 2010). Como referido por Rego et al. (2015, p. 131), "hoje é consensual que as pessoas são uma fonte importante de vantagem competitiva, eventualmente a mais sustentável de todas".

A GRH envolve diversas dimensões essenciais, tais como atração, seleção, retenção, desenvolvimento, gestão de desempenho, remuneração e gestão de carreiras (Armstrong & Taylor, 2014; Obedgiu, 2016). Estas atividades permitem que as organizações alcancem níveis de excelência, uma vez que os colaboradores são a peça-chave do seu sucesso (Bilhim, 2006; Çalişkan, 2010). Como destacam Al-

Jedaiah & Albdareen (2020), uma abordagem estratégica e bem estruturada da GRH é fundamental para garantir a competitividade e o crescimento sustentável das organizações no cenário atual.

2.1 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos

As empresas têm vindo a dar uma atenção crescente aos seus recursos humanos, apostando no seu desenvolvimento e no aproveitamento máximo das suas capacidades. Como consequência, surgem novos modelos de gestão onde as pessoas ocupam um papel central e estratégico (Çalışkan, 2010; Chiavenato, 2010). É neste enquadramento que se insere a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), uma abordagem estruturada e alinhada com a estratégia organizacional, visando a gestão do desempenho, da motivação, do bem-estar e do crescimento dos colaboradores (Armstrong & Taylor, 2014; Ozkeser, 2019).

A necessidade de mudanças internas nas organizações, desde as lideranças até aos próprios colaboradores, representa um obstáculo que pode tornar o processo mais lento e complexo (Rego et al., 2015; Robbins et al., 2011).

A GERH baseia-se na formulação de uma estratégia, que pode ser definida como "um plano concebido para atingir um objetivo específico" (Oxford University Press, 2022). Essa estratégia estabelece as direções a seguir e os meios para alcançar os objetivos propostos, sendo um elemento fundamental para o sucesso organizacional (Armstrong, 2008; Porter, 1996). Assim, a GERH assenta num plano estratégico de recursos humanos, articulado com a missão, visão e valores da organização (Camara et al., 2016; Oliveira, 2019). Esse plano compreende diversas atividades, como a atração e retenção de talentos, a gestão do desenvolvimento profissional, a avaliação de desempenho, a promoção de relações interpessoais e o bem-estar dos colaboradores (Armstrong & Taylor, 2014; Obedgiu, 2016).

O plano estratégico de recursos humanos permite antecipar as necessidades organizacionais a curto e longo prazo, possibilitando a adoção de ferramentas adequadas para responder a esses desafios (Bancalero, 2006; Cardoso, 2016; Chiavenato, 2010). A sua implementação é essencial para estabelecer prioridades e orientar a gestão dos recursos humanos (Bancalero, 2006). Normalmente, este plano tem um horizonte temporal de três a cinco anos (Camara et al., 2016; Oliveira,

2019), garantindo que os colaboradores e as suas competências estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização (Chiavenato, 2010).

Para a sua formulação, é crucial definir e aplicar um conjunto de políticas e práticas de gestão de recursos humanos que sustentem os objetivos organizacionais (Cardoso, 2016). A integração da GERH com a estratégia global da empresa é um fator determinante para o seu êxito, exigindo que os responsáveis pela gestão de pessoas desempenhem um papel ativo no seu desenvolvimento e implementação (Armstrong & Taylor, 2014; Bancalero, 2006; Çalişkan, 2010; Chiavenato, 2010; Lim et al., 2017).

A GERH reflete o grau de alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional, estabelecendo um percurso claro para a sua implementação e concretização de objetivos (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020; Armstrong & Taylor, 2014; Cania, 2014). De acordo com Rego et al. (2015), a GERH pode constituir uma vantagem competitiva, assente em três vertentes principais: a coerência na adoção de práticas e ferramentas que valorizem os colaboradores e favoreçam a realização dos objetivos; a sua integração com a cultura e contexto organizacional; e as particularidades das estratégias utilizadas. Independentemente da abordagem seguida, a ligação entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos da empresa é essencial para maximizar o desempenho e alcançar melhores resultados (Armstrong & Taylor, 2014; Beardwell & Claydon, 2010; Çalişkan, 2010; Zehir et al., 2016). Além disso, o departamento de recursos humanos deve assumir um papel ativo na formulação e execução das estratégias organizacionais, funcionando como parceiro estratégico na tomada de decisão e assegurando que as necessidades da organização sejam atendidas, com vista à competitividade e crescimento (Alfawaire & Atan, 2021; Peng, 2019; Rego et al., 2015).

Dessa forma, a GERH enfatiza o papel dos colaboradores como elementos fundamentais da organização, incentivando o seu desenvolvimento contínuo através de uma abordagem estruturada e consistente de investimento na sua formação e capacitação (Bilhim, 2006; Çalişkan, 2010).

O principal objetivo da GERH é garantir que a organização atinge as suas metas de forma eficiente e coerente, potenciando o seu desempenho (Cania, 2014; Ozkeser, 2019; Sousa et al., 2006). Segundo Armstrong e Taylor (2014) e Emeagwal e

Ogbonmwan (2018), os três objetivos centrais da GERH são: alinhar as práticas de gestão de pessoas com a estratégia global da organização; fornecer um direcionamento claro aos colaboradores, assegurando um desempenho uniforme; e contribuir para o desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Sousa et al. (2006) destacam ainda que a gestão estratégica dos recursos humanos visa atrair e reter profissionais com as competências adequadas às necessidades da organização, promover atitudes alinhadas com a visão estratégica e implementar sistemas de recompensa baseados no desempenho e nas capacidades individuais e coletivas. Além disso, procura criar um ambiente organizacional onde a comunicação seja constante e eficaz, garantindo que todos os membros da empresa partilhem os mesmos valores, objetivos e missão (Armstrong, 2008).

Em relação aos impactos, a literatura destaca como principais benefícios o aumento do compromisso, da motivação e da satisfação dos colaboradores, bem como a melhoria das suas competências (Armstrong & Taylor, 2014; Hamadamin & Atan, 2019; Islam, 2015). Esse envolvimento mais ativo dos trabalhadores contribui para a concretização da estratégia organizacional, promovendo uma maior qualidade do trabalho realizado. Em última instância, a GERH impulsiona o sucesso e a excelência da empresa, tanto a nível operacional como financeiro (Alfawaire & Atan, 2021; Al-Jedaiah & Albdareen, 2020; Armstrong, 2008; Çalişkan, 2010; Cania, 2014).

Para que um departamento de recursos humanos se torne verdadeiramente estratégico, não basta desenvolver um plano; é essencial a sua implementação através de ferramentas específicas da GERH (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020; Rego et al., 2015; Silva & Duarte, 2015), como as que serão descritas a seguir.

A GERH utiliza um conjunto diversificado de ferramentas para atingir os seus objetivos, incluindo o recrutamento e seleção, a integração de novos colaboradores, a gestão da formação e desenvolvimento, a avaliação e gestão do desempenho, os sistemas de recompensas, o desenvolvimento de carreiras e a promoção de um ambiente organizacional positivo (Bilhim, 2006; Çalişkan, 2010; Cania, 2014; Cardoso, 2016; Oliveira, 2019; Peng, 2019; Rego et al., 2015; Zehir et al., 2016).

2.3 As Ferramentas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A GERH recorre a diversas ferramentas ou práticas para alcançar os objetivos organizacionais, nomeadamente o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a gestão da formação e desenvolvimento, a avaliação e gestão do desempenho, o sistema de recompensas, o desenvolvimento de carreiras e o clima organizacional (Bilhim, 2006; Çalişkan, 2010; Cania, 2014; Cardoso, 2016; Oliveira, 2019; Peng, 2019; Rego et al., 2015; Zehir et al., 2016). Iremos abordar especificamente o recrutamento e seleção.

2.3.1 O Processo de Recrutamento e Seleção

As organizações e as pessoas estão interligadas, pois ambas possuem objetivos que precisam ser conciliados para alcançar resultados satisfatórios. Para gerir essa relação, as instituições criam departamentos especializados, como o Departamento de Recursos Humanos (RH), que elabora e implementa políticas para a gestão de pessoas (Toledo, 1999).

O recrutamento e seleção de colaboradores é uma prática que remonta ao século XX, impulsionada por grandes transformações ocorridas na Inglaterra. Essas mudanças trouxeram benefícios para as sociedades e estimularam conflitos de interesses entre empresas. Para gerir esses desafios, surgiu o setor de Recursos Humanos nos anos 1960, com foco no recrutamento, seleção, treino, remuneração e resolução de conflitos (Dutra, 2009).

A evolução do processo de recrutamento e seleção pode ser dividida em três grandes fases (Chiavenato, 2000):

1. **Era da Revolução Industrial:** A tecnologia tornou-se um fator determinante na produção, possibilitando a produção em larga escala para atender às necessidades do mercado. Essa mudança também influenciou a relação entre a vida social e o trabalho (Borges-Andrade, 2006).
2. **Era da Industrialização (anos 1950):** Nesta fase, a competitividade se intensificou, levando as empresas a investirem em estratégias para diferenciação de produtos e serviços. A gestão eficiente dos recursos

humanos tornou-se essencial para sustentar a concorrência (Chiavenato, 2000; Borges-Andrade, 2006).

3. **Era da Informação (a partir de 1990):** Com o avanço das tecnologias, o conhecimento passou a ser um recurso altamente valorizado. Isso levou à necessidade de reformular os conceitos e práticas do recrutamento e seleção, adaptando-os à nova realidade organizacional (Chiavenato, 2000).

O processo de recrutamento e seleção é fundamental para que as empresas encontrem profissionais qualificados, que possam agregar valor à organização. Ele envolve duas etapas distintas, mas interligadas:

- **Recrutamento:** Tem como objetivo atrair candidatos para as vagas existentes, divulgando oportunidades e incentivando a participação.
- **Seleção:** Envolve a aplicação de testes, entrevistas e outras técnicas para identificar o candidato mais adequado à função (Almeida, 2011).

Bagul (2014) destaca que o recrutamento e seleção são essenciais para garantir que os profissionais escolhidos possuam as competências exigidas pela empresa. Esse processo deve ser estruturado com critérios predefinidos e ferramentas objetivas para aumentar a competitividade organizacional.

Atualmente, as organizações adotam uma abordagem mais estratégica na gestão de pessoas, tratando os colaboradores como parceiros fundamentais para o sucesso empresarial. Essa mudança de perspectiva impulsiona o desenvolvimento profissional e a inovação dentro das empresas (Guimarães & Arieira, 2005).

Para que o recrutamento e seleção sejam eficazes, é fundamental que as organizações:

- Definam claramente os critérios para seleção de talentos, alinhados com os objetivos estratégicos da empresa (Chiavenato, 2010).
- Implementem ferramentas modernas e eficientes para avaliar candidatos e reduzir erros nas contratações (Chiavenato, 2010).
- Elaborem planos que equilibrem o número de colaboradores, os salários e a carga de trabalho, promovendo a motivação e o crescimento profissional (Toledo, 2022).

Chiavenato (1999) ressalta que a seleção de um novo colaborador é uma tarefa complexa e de grande responsabilidade, exigindo o envolvimento do setor demandante no processo. Assim, é crucial identificar as motivações dos candidatos para garantir uma escolha assertiva.

O recrutamento e seleção são processos dinâmicos e fundamentais para o sucesso das organizações. Quando bem estruturados, contribuem para a formação de equipes competentes e comprometidas, permitindo que as empresas se destaquem no mercado e alcancem os seus objetivos estratégicos (Anghel et al., 2015; Lacombe & Heilborn, 2018).

Mediante as necessidades identificadas, as empresas devem ser capazes de dar respostas eficazes, recorrendo à aplicação de métodos eficientes de recrutamento e seleção de candidatos. Segundo Knapik (2008, p. 160), “o mercado é competitivo, e as organizações precisam de colaboradores com elevado nível de competência e experiências profissionais alargadas, que sejam criativos e inovadores”.

As organizações estão em constante competitividade no mercado. Para enfrentar esse desafio, é essencial que contem com colaboradores alinhados às exigências institucionais impostas pela conjuntura atual. Assim, o recrutamento e seleção devem estar ajustados aos critérios vigentes, considerando a eficiência temporal e a redução de custos, contribuindo para uma maior produtividade e rentabilidade. Para Carvalho, Passos e Saraiva (2016, p. 34), “o recrutamento e seleção exercem influência direta no processo de produção de bens/serviços e na competitividade das empresas”.

A dinâmica do mercado exige que as empresas adquiram recursos tecnológicos de última geração e contem com profissionais altamente qualificados, possuidores de experiência avançada. Esses profissionais são responsáveis por integrar de maneira eficiente os fatores de produção, criando um diferencial competitivo para a empresa. Knapik (2008, p. 194) enfatiza que as organizações devem considerar estratégias eficazes, respondendo questões fundamentais, tais como:

- Qual o perfil de profissionais necessário para cada departamento?
- Quais estratégias devem ser utilizadas para atrair talentos diferenciados?
- Como realizar transferências de pessoal para aumentar o engajamento?

- De que forma gerir planos de carreira, transferências e promoções com transparência e visão sistêmica?
- Quais mudanças organizacionais a empresa pretende implementar e como preparar a força de trabalho para essas transformações?
- Qual o volume de produção planejado?
- Quais critérios serão utilizados para dimensionar o quadro de colaboradores?

Ainda de acordo com Kanpik (2008), os profissionais submetidos a processos seletivos rigorosos e bem estruturados demonstram desempenhos que justificam sua contratação e agrega valor à organização.

Portanto, o sucesso das empresas depende diretamente da elaboração e execução eficaz de estratégias de recrutamento e seleção. Esses processos garantem a harmonização de diversos fatores, resultando na produção de bens e serviços de qualidade. Caso contrário, podem gerar prejuízos institucionais a curto, médio e longo prazo. Dessa forma, o recrutamento e seleção não devem ser vistos apenas como processos operacionais e burocráticos, mas sim como uma estratégia fundamental para a competitividade empresarial (Dias, 2019).

Acresce que uma empresa que deseja atingir os seus objetivos deve gerir de forma ótima todos os fatores que impactam no seu desempenho, incluindo clientes, fornecedores, acionistas e demais stakeholders. Quanto maior a otimização das estratégias de recursos humanos e a consolidação de uma equipa visionária e atuante, maiores são as hipóteses de alcançar o sucesso desejado.

A abertura de um processo de recrutamento e seleção pode decorrer de vários fatores, tais como a substituição de um colaborador que deixou a organização, o reforço da equipa com novos elementos, ou mesmo a criação de novas funções. Independentemente da motivação inicial, é crucial que este processo esteja alinhado com a estratégia organizacional, assegurando que os novos colaboradores se integram harmoniosamente na empresa.

Um elemento-chave antes do início do recrutamento é a Análise e Descrição de Funções (ADF), que deve ser regularmente atualizada. A ADF consiste na recolha e sistematização de informações sobre o conteúdo de um determinado cargo (Bazana

& Reddy, 2021), estabelecendo os critérios necessários para o recrutamento e seleção. Esta análise integra três componentes fundamentais: (1) a descrição das tarefas, (2) a especificação do cargo e (3) as métricas de desempenho (Rego et al., 2015). A primeira componente refere-se às atividades a desempenhar, condições de trabalho, responsabilidades e remuneração. A segunda diz respeito às qualificações, competências e atributos pessoais exigidos para a função. Por fim, a terceira está associada à monitorização do desempenho, permitindo avaliar se o colaborador cumpre as expectativas e requisitos do cargo (Rego et al., 2015).

No contexto do recrutamento e seleção, as duas primeiras componentes da ADF são determinantes para definir claramente as funções e as exigências dos cargos a preencher. Esse detalhamento possibilita um alinhamento mais preciso entre o perfil dos candidatos e as necessidades organizacionais, permitindo selecionar indivíduos mais adaptados à empresa e à posição em questão. Além disso, a ADF orienta a elaboração de anúncios de recrutamento e estrutura a entrevista de seleção, fornecendo informações cruciais para o processo avaliativo. A terceira componente desempenha um papel essencial na Avaliação de Desempenho, permitindo aferir se os colaboradores cumprem os padrões exigidos, além de possibilitar a identificação de potencial de crescimento e desenvolvimento dentro da organização (Rego et al., 2015).

Dessa forma, o processo de recrutamento e seleção assume um papel estratégico dentro das organizações, influenciando diretamente a sua capacidade de manter-se competitivas e sustentáveis no mercado. Quando conduzido de maneira estruturada e alinhada às necessidades organizacionais, este processo contribui significativamente para o sucesso empresarial, garantindo a aquisição de talento e a maximização do potencial humano.

2.3.2. Conceito de Recrutamento

O termo "recrutamento" refere-se ao ato de procurar e atrair candidatos para preencher vagas disponíveis em uma organização. Originalmente, esse termo surgiu da necessidade de recrutar soldados para o exército, selecionando pessoas com as qualificações e em quantidade necessária para enfrentar batalhas. Com o tempo, o

conceito foi adaptado para o contexto administrativo, passando a representar o processo de atrair e selecionar profissionais qualificados para desempenhar atividades dentro das organizações (Gil, 2001).

Para que o recrutamento seja eficaz, as empresas adotam técnicas e metodologias específicas que permitam identificar e motivar candidatos com as competências desejadas (Chiavenato, 1995). Esse processo deve ser conduzido com rigor, aplicando métodos que possibilitem a escolha dos profissionais mais qualificados entre os concorrentes (Chiavenato, 2002).

O recrutamento envolve a apresentação das necessidades da organização, as condições de ingresso e os benefícios oferecidos, visando atrair candidatos qualificados. Após a candidatura, os candidatos são submetidos a testes de avaliação para garantir a seleção do profissional mais adequado às exigências do cargo (Chiavenato, 1999).

Boxall, Purcell e Wright (2007) destacam que o sucesso organizacional depende de uma estratégia de recrutamento bem elaborada, envolvendo cinco questões fundamentais:

1. Quem devemos recrutar?
2. Onde recrutar?
3. Que fontes de recrutamento utilizar?
4. Quando recrutar?
5. Que mensagem comunicar?

A partir das respostas a essas questões, são realizadas análises para garantir que a estratégia esteja alinhada com as necessidades organizacionais. Caso contrário, é necessário ajustar a abordagem para encontrar os profissionais mais adequados ao mercado competitivo.

Segundo Marras (2007), o mercado de trabalho é o principal local para recrutamento, pois reúne profissionais em busca de melhores condições de trabalho e salários. As organizações, para se destacarem, precisam oferecer benefícios atrativos e criar estratégias para atrair talentos de outras empresas, promovendo sua evolução e competitividade no mercado (Armstrong, 2009).

Swain e Brown (2009) ressaltam que, apesar do reconhecimento da importância do recrutamento, ainda há desafios a serem superados para que as empresas alcancem um nível competitivo ideal. É essencial que o processo inclua estratégias eficazes para motivar, atrair, selecionar e reter talentos, possibilitando a criação de valor e o fortalecimento da organização.

Além disso, devido à complexidade do recrutamento, fatores como tempo e custos podem dificultar sua execução. Assim, ao elaborar um plano estratégico de recrutamento, as empresas devem considerar esses desafios e implementar estratégias que minimizem os custos e otimizem o tempo, garantindo um processo eficiente (Grabara, Kot & Pigon, 2016).

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2007), o recrutamento deve seguir critérios rigorosos de avaliação para garantir a escolha do candidato mais qualificado. Alguns fatores essenciais para um recrutamento eficaz incluem:

- Perfil do candidato;
- Função a desempenhar;
- Benefícios oferecidos;
- Oportunidades de crescimento profissional;
- Condições de trabalho, incluindo flexibilidade de horários.

As empresas devem garantir que esses fatores sejam devidamente comunicados, tornando o processo mais transparente e motivador para os candidatos.

Bilhim (2009) destaca que o processo de recrutamento se inicia com a recepção e análise das candidaturas, verificando a conformidade com os requisitos da vaga. Em seguida, os candidatos passam por testes e entrevistas, culminando na escolha do mais qualificado para a função.

Mahapatro (2010) argumenta que o recrutamento é influenciado por fatores internos (salário, incentivos, plano de carreira) e externos (mercado de trabalho, políticas públicas, condições sociais). Como cada empresa possui realidades distintas, suas estratégias de recrutamento devem ser personalizadas, alinhadas à visão e aos interesses organizacionais (Bilhim, 2009).

Ao decidir preencher uma vaga, a organização deve considerar sua realidade interna e externa, definindo métodos e técnicas adequadas para permitir que todos os interessados participem do processo (Câmara et al., 2007).

2.3.2.2 Tipos de Recrutamento

Neste subcapítulo são apresentados os diferentes tipos de recrutamento

Recrutamento Interno

O recrutamento interno ocorre quando a empresa preenche vagas com os seus próprios colaboradores. Esse método pode incluir promoções, transferências e reajustamentos, incentivando o crescimento profissional dentro da organização (Chiavenato, 2009).

Vantagens:

- Motiva os colaboradores e fortalece o vínculo com a empresa;
- Reduz custos e tempo de recrutamento;
- Facilita a adaptação ao novo cargo, pois o funcionário já conhece a cultura organizacional.
- Desvantagens:
- Pode gerar descontentamento entre funcionários não promovidos;
- Dificuldade em introduzir novas ideias e inovações;
- Pode limitar a diversidade de competências dentro da organização.

Recrutamento Externo

O recrutamento externo busca candidatos fora da empresa, podendo ocorrer por meio de anúncios, agências de recrutamento ou indicações (Chiavenato, 1999). Esse tipo de recrutamento permite a incorporação de novos talentos e experiências ao ambiente organizacional.

Vantagens:

- Traz novas competências e perspectivas para a empresa;

- Aumenta a diversidade dentro da organização;
- Pode melhorar o desempenho e a competitividade empresarial.
- Desvantagens:
 - Processo mais demorado e custoso;
 - Exige adaptação dos novos funcionários à cultura da empresa;
 - Pode gerar resistência dos colaboradores internos.

Recrutamento Misto

De acordo com Chiavenato (1999), o recrutamento misto combina dois processos: recrutamento interno e recrutamento externo. Este é o modelo mais frequentemente adotado pelas empresas, pois permite integrar as experiências e ideias dos trabalhadores já existentes com as perspectivas e competências dos novos colaboradores. Dessa forma, promove-se a inovação e o dinamismo dentro da organização, facilitando o cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

Chiavenato (2009) argumenta que tanto o recrutamento interno como o externo apresentam vantagens e desvantagens. O recrutamento misto surge precisamente como uma resposta às limitações de cada um desses processos isoladamente. Quando os recursos humanos internos enfrentam dificuldades para desempenhar determinadas funções, a empresa recorre ao recrutamento externo para atrair novos talentos do mercado. No entanto, ao combinar ambos os métodos, a organização consegue beneficiar simultaneamente da valorização dos seus colaboradores internos, promovendo a sua motivação e reconhecimento, e da incorporação de novos conhecimentos e experiências externas, enriquecendo o ambiente organizacional.

Aires (2007) destaca que a escolha do recrutamento misto deve estar alinhada com as necessidades da empresa, permitindo-lhe selecionar candidatos internos e externos que melhor se adequem às exigências da função. Além disso, as vagas são distribuídas entre os dois grupos de candidatos, que são submetidos aos mesmos critérios de avaliação (Aires, 2009).

Segundo Chiavenato (2009), há três abordagens possíveis para a implementação do recrutamento misto:

1. Iniciar com o recrutamento externo e, posteriormente, recorrer ao recrutamento interno;
2. Dar prioridade ao recrutamento interno e, caso necessário, complementar com o recrutamento externo;
3. Realizar ambos os processos em simultâneo.

Este modelo permite às empresas encontrar soluções mais equilibradas e estratégicas para a gestão de talentos, otimizando o aproveitamento dos seus recursos humanos e garantindo um melhor ajuste entre os perfis disponíveis e as necessidades organizacionais.

Cunha (2012) destaca que um recrutamento bem-sucedido deve envolver uma descrição clara da vaga, dos requisitos necessários e dos benefícios oferecidos. Além disso, Denis (2005) reforça que a avaliação rigorosa dos candidatos é essencial para garantir um processo eficiente e justo.

O recrutamento é um processo estratégico fundamental para o sucesso das organizações, exigindo planeamento e metodologia adequados. A escolha entre recrutamento interno ou externo deve ser baseada nas necessidades organizacionais e no contexto do mercado. Com estratégias bem definidas, as empresas podem atrair e reter os melhores talentos, fortalecendo sua competitividade e garantindo um desenvolvimento sustentável.

2.3.1.3 Fontes de Recrutamento

Passamos a apresentar as diferentes fontes usadas para o recrutamento

Recrutamento Online

A internet tornou-se um dos principais meios utilizados pelas empresas para recrutamento, devido ao seu grande alcance e custos reduzidos (Castells, 2007). Desde a década de 1990, o processo de recrutamento sofreu uma transformação

significativa, sendo atualmente dominado por plataformas digitais que permitem uma maior eficiência na captação de talentos (Dhamija, 2012).

As redes sociais profissionais, como o LinkedIn, desempenham um papel fundamental ao facilitar a conexão entre candidatos e recrutadores, permitindo uma análise detalhada de perfis e competências. Além disso, outras plataformas, como o Facebook, podem ser utilizadas para divulgar oportunidades e reforçar a imagem da empresa no mercado de trabalho (Dhamija, 2012).

Outras ferramentas digitais incluem websites de emprego, como Indeed e Glassdoor, e sistemas de gestão de candidatos (ATS – Applicant Tracking Systems), que auxiliam na triagem de currículos e na automatização de processos seletivos (Stone et al., 2015).

Anúncio de Vagas

De acordo com Torrington, Hall e Taylor (2008), o anúncio de vagas permite que as organizações comuniquem informações sobre oportunidades de emprego a potenciais candidatos. Este método atrai um número significativo de interessados e pode ser utilizado em diversas plataformas, como jornais, websites especializados e redes sociais corporativas.

Armstrong (2006) destaca três objetivos principais dos anúncios de emprego:

- **Atrair a atenção:** O anúncio deve conter elementos apelativos que despertem o interesse dos candidatos.
- **Criar e manter interesse:** Deve apresentar informações claras sobre o cargo, requisitos, benefícios e contexto organizacional.
- **Estimular a ação:** O conteúdo precisa ser objetivo e acessível, incentivando os candidatos a se candidatarem de maneira eficiente.

Indicação de Colaboradores

A recomendação de candidatos por colaboradores da empresa é uma estratégia comum para preenchimento de vagas. Segundo Chiavenato (2010), esse método pode gerar um ambiente menos confortável para aqueles que não são indicados,

além de potencializar tendências de favoritismo. No entanto, quando bem estruturado, pode ser uma alternativa eficiente para encontrar talentos alinhados à cultura organizacional.

Recrutamento Acadêmico

Atualmente, as universidades são uma das principais fontes de recrutamento. Muitas empresas solicitam listas de alunos destacados para participarem de processos seletivos (Chiavenato, 2010). Essa abordagem permite que as organizações tenham acesso a candidatos qualificados sem custos elevados, além de possibilitar parcerias estratégicas com instituições de ensino.

Outros métodos de recrutamento acadêmico incluem feiras de emprego, programas de estágio e parcerias para desenvolvimento de projetos de pesquisa e inovação (Peretti, 2007).

Candidaturas Espontâneas

Muitas organizações recebem candidaturas espontâneas por meio de e-mails, websites e redes sociais. Este método permite a captação contínua de talentos, garantindo que a empresa tenha um banco de dados atualizado com potenciais candidatos (Sousa et al., 2006). Segundo Peretti (2007), este processo pode ser facilitado pelo uso de softwares de recrutamento que organizam e classificam as candidaturas conforme as necessidades da empresa.

Agências de Recrutamento

As empresas que não possuem recursos internos para conduzir processos seletivos recorrem a agências especializadas, que mantêm bancos de dados com candidatos qualificados em diversas áreas (Keshav, 2013). Apesar da eficiência desse método, o custo pode ser um fator limitante para algumas organizações, levando-as a optar por recrutamento interno ou outras fontes mais acessíveis.

Anúncio de Vagas Internas

As empresas podem divulgar vagas internamente, promovendo a mobilidade dos colaboradores e incentivando o crescimento profissional dentro da organização (Keshav, 2013). Esse processo pode ocorrer por meio de quadros de avisos, plataformas internas ou reuniões formais.

Transferências

A transferência de colaboradores entre departamentos ou filiais permite otimizar a alocação de talentos e aumentar a retenção de funcionários (Keshav, 2013). Essa estratégia pode ser utilizada para substituir colaboradores que saíram da empresa ou para redistribuir recursos conforme as necessidades organizacionais.

2.3.2. Seleção: A Importância de uma Escolha Criteriosa

A seleção é a segunda fase do processo de entrada de pessoas nas organizações e pode ser compreendida como o mecanismo através do qual são escolhidos, dentro de um grupo de candidatos, aqueles que apresentam maior adequação para desempenhar um determinado cargo (Bazana & Reddy, 2021). Esse processo inclui uma série de etapas progressivas que ocorrem logo após o recrutamento, com o objetivo de separar os candidatos selecionados daqueles que serão rejeitados (Hamza et al., 2021).

O principal propósito da seleção é “filtrar” apenas os candidatos que possuam as características necessárias e o perfil desejado para integrar a organização, de acordo com as especificidades do cargo (Figueiras et al., 2019). Para que essa escolha seja eficaz, é essencial que se estabeleçam critérios éticos e justos, que considerem tanto as necessidades organizacionais quanto as dos candidatos. Esses critérios incluem atributos pessoais, como traços de personalidade, atitudes, comportamentos, conhecimentos e habilidades, que contribuem para um desempenho eficaz na função (Rego et al., 2015). A seleção cuidadosa do candidato ideal garante um alinhamento adequado entre o profissional, a organização, o cargo e a equipa ou grupo em que será inserido (Bazana & Reddy, 2021).

Após o recrutamento, o processo de seleção visa encontrar a melhor solução para as necessidades da organização. Durante essa fase, os candidatos são avaliados com base em critérios que possibilitam a escolha do colaborador mais adequado para preencher a vaga. É essencial que as funções dentro da estrutura organizacional sejam desempenhadas por profissionais capacitados, que possuam as competências necessárias para exercer os cargos atribuídos, garantindo tanto o sucesso da instituição quanto o bem-estar do trabalhador (Werther & Davis, 2008).

Segundo Cunha (2010), a seleção permite identificar e escolher, entre os candidatos, aquele que mais se aproxima do perfil desejado pela organização para desempenhar suas funções de maneira eficaz. Além disso, a ética e a justiça devem ser princípios fundamentais no processo de seleção, pois influenciam diretamente a qualidade do colaborador escolhido, garantindo um equilíbrio entre as necessidades da organização e as dos candidatos.

A seleção baseia-se na avaliação das competências e características dos candidatos, aplicando normas estabelecidas pela organização para identificar o perfil adequado à vaga (Sousa et al., 2006). Um dos maiores desafios do processo de seleção é a fase inicial, que exige um cuidado especial na verificação dos documentos entregues para avaliação. Após essa triagem inicial, os candidatos aprovados avançam para as etapas seguintes, que podem incluir testes variados para determinar o profissional mais qualificado para ocupar a posição (Sousa et al., 2006).

Os candidatos selecionados devem possuir competências alinhadas com os objetivos organizacionais e ser capazes de oferecer soluções para as necessidades da empresa. Portanto, é fundamental a utilização de métodos e técnicas específicas durante o processo de seleção, que auxiliem na identificação de candidatos potenciais e na análise de suas competências, garantindo a escolha de profissionais qualificados e alinhados com os padrões da organização (Cunha et al., 2010).

2.3.2.1. Métodos de Seleção

O processo de seleção exige a aplicação de instrumentos adequados para avaliar as competências dos candidatos, com o objetivo de verificar se eles possuem os

conhecimentos e habilidades técnicas necessárias para o sucesso na função desejada (Peretti, 2007). De acordo com Peretti (2007), os métodos mais eficazes para obter informações precisas sobre os candidatos incluem testes psicológicos. Todos os candidatos devem ser submetidos a essas avaliações para verificar se seus conhecimentos e habilidades estão adequadamente alinhados com as funções que irão desempenhar nas organizações.

Análise do Currículo Vitae

O currículo vitae é uma ferramenta crucial para a análise das informações dos candidatos, permitindo à organização avaliar as competências e habilidades adquiridas ao longo dos estudos e das experiências profissionais. A partir desses dados, a empresa recruta métodos e técnicas específicos para avaliar os candidatos, identificando aqueles com as competências, habilidades técnicas e experiências relevantes para a posição em questão (Gomes et al., 2008).

Segundo Proença (2008), o currículo permite à organização decidir se o candidato deve avançar para a próxima fase, que normalmente envolve a aplicação de testes de seleção. Embora seja um método de baixo custo e fácil de aplicar, o currículo também pode ser fonte de informações falsas, pois alguns candidatos podem omitir ou distorcer dados para enganar as organizações (Robertson & Smith, 2001).

Centro de Avaliação (Assessment Centres)

Os Centros de Avaliação dedicam-se à análise detalhada de uma série de ferramentas destinadas a avaliar diferentes fatores relacionados ao candidato e sua adequação à função que deseja ocupar (Cunha et al., 2010). Este método envolve uma abordagem multifacetada, utilizando, entre outras técnicas, entrevistas, dinâmicas de grupo, testes psicotécnicos e de personalidade. Essas ferramentas permitem obter uma visão abrangente das competências dos candidatos, ajudando a prever seu comportamento em diferentes situações de trabalho.

Embora os Centros de Avaliação possam ser eficazes, eles são conhecidos por serem demorados, caros e exigentes em termos de recursos, o que pode gerar estresse tanto para os avaliadores quanto para os candidatos (Robertson & Smith, 2001).

Contudo, a precisão e a profundidade das informações obtidas tornam este método altamente valioso.

Dinâmicas de Grupo (Focus Group)

As dinâmicas de grupo são instrumentos valiosos para avaliar competências específicas e comportamentais, além de proporcionar uma análise do comportamento dos candidatos durante a execução de tarefas em grupo. Essas atividades visam observar como os candidatos lidam com problemas, tomam decisões e interagem com os demais membros do grupo, enquanto gerenciam o tempo e recursos disponíveis para realizar as atividades propostas (Kaplan & Sacuzzo, 2013). Além disso, as dinâmicas permitem identificar a capacidade de liderança, a comunicação e o trabalho em equipe, habilidades fundamentais em muitas funções organizacionais (Romain & Bacus, 2008).

Testes Psicotécnicos

Os testes psicotécnicos são projetados para avaliar as aptidões cognitivas e a capacidade de um candidato para o desempenho da função desejada. Esses testes incluem provas de cálculo, raciocínio lógico, compreensão verbal, inteligência geral, memória e resistência à fadiga, entre outros (Pilbeam & Corbridge, 2006; Rodrigues, 2011). A aplicação desses testes é fundamental para fornecer dados objetivos sobre a capacidade intelectual e a aptidão para o cargo.

Embora esses testes ajudem a identificar candidatos com o perfil adequado, os resultados podem, às vezes, apresentar discrepâncias em relação às expectativas, já que muitos fatores, como ansiedade e estresse, podem interferir no desempenho dos candidatos durante a avaliação (Rodrigues, 2011).

Testes de Personalidade

Os testes de personalidade são usados para avaliar as qualidades emocionais dos candidatos e verificar se elas estão alinhadas com os padrões organizacionais. Esses testes podem ser projetivos ou baseados em questionários de personalidade, e ajudam a identificar traços como extroversão, estabilidade emocional, capacidade de trabalho em equipe e tomada de decisão (Just, 2011).

De acordo com Kaplan & Sacuzzo (2009), os testes projetivos, baseados na psicanálise, fornecem informações valiosas sobre os comportamentos inconscientes do candidato, enquanto os testes de personalidade, como os desenvolvidos por McCrae & John (1992), são mais focados em aspectos genéticos e traços de longo prazo que podem influenciar o desempenho no trabalho.

Testes de Avaliação de Competências

As competências são habilidades essenciais para o bom desempenho em qualquer função. De acordo com Boyatzis (1982), as competências podem ser projetadas, desenvolvidas e monitoradas para garantir que as ações tomadas beneficiem tanto o indivíduo quanto a organização. As competências podem ser divididas em duas categorias: competências específicas (hard skills), adquiridas por meio da formação e experiência técnica, e competências transversais (soft skills), que são aplicáveis em diversas funções e organizações, como comunicação e liderança (Ceitil, 2006).

Entrevistas

A entrevista é uma das ferramentas mais utilizadas no processo de seleção. De acordo com Guimarães & Arieira (2005), a entrevista pode ocorrer desde a fase inicial até a fase final do processo de recrutamento e seleção, sendo uma técnica fundamental para avaliar as competências do candidato. Existem diferentes tipos de entrevistas, como estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, e a escolha do tipo depende dos objetivos do recrutador e da natureza da vaga (Chiavenato, 2009).

As entrevistas estruturadas, que envolvem perguntas predeterminadas e uma avaliação mais objetiva, são frequentemente usadas para avaliar as competências técnicas e comportamentais de maneira sistemática. Já as entrevistas não estruturadas são mais flexíveis, permitindo uma conversa mais fluida e espontânea

(Kaplan & Sacuzzo, 2013). As entrevistas situacionais e comportamentais, por exemplo, permitem avaliar como o candidato lida com situações específicas no trabalho, ajudando a prever seu desempenho futuro (Reis, 2003).

Este processo de seleção visa identificar os candidatos com o melhor perfil para a vaga, levando em consideração tanto suas competências técnicas quanto comportamentais. O uso de uma combinação de métodos e ferramentas permite à organização tomar decisões mais fundamentadas, garantindo que o candidato escolhido seja realmente o mais adequado para o cargo e para os objetivos da organização.

2.4. Terceirização do Recrutamento e Seleção: benefícios e desafios

Os processos de recrutamento e seleção (R&S) podem ser conduzidos internamente pelas próprias organizações ou delegados a empresas especializadas, prática conhecida como terceirização do recrutamento (outsourcing recruitment) (Dhaundiyal et al., 2020). Essa abordagem visa otimizar o tempo e permitir que a equipa de recursos humanos se concentre em atividades estratégicas essenciais para a empresa (Skiba, 2020).

A terceirização do recrutamento consiste na contratação de uma agência ou consultores externos para gerir todo o processo de seleção. Com base nos critérios estabelecidos pela empresa contratante, esses profissionais divulgam vagas, analisam candidaturas e realizam triagens iniciais (presenciais, online ou via telefone). Os candidatos mais qualificados são então encaminhados à organização, que toma a decisão final sobre a contratação (Skiba, 2020). Essa prática tornou-se amplamente utilizada, especialmente por empresas que preferem concentrar-se no seu core business e delegar atividades complementares a especialistas externos (Iheriohanma et al., 2021).

Entre os principais benefícios da terceirização do R&S estão: (a) a redução de custos, já que empresas especializadas possuem maior eficiência e economias de escala, eliminando a necessidade de investimento interno em tecnologia e formação de profissionais; (b) maior foco na atividade principal da empresa, enquanto as funções

secundárias são delegadas; e (c) garantia de qualidade no processo seletivo, pois a empresa contratada tem expertise específica na área (Iheriohanma et al., 2021; Rego et al., 2015).

Contudo, há desvantagens a considerar, tais como: (a) custos adicionais associados à busca e seleção do parceiro terceirizado, bem como às negociações contratuais; (b) possível dependência excessiva do fornecedor externo; (c) risco de qualidade insatisfatória nos serviços prestados, impactando a satisfação dos clientes; (d) perda de informações estratégicas sobre os processos internos da empresa; (e) enfraquecimento das competências internas da organização, aumentando custos caso seja necessário internalizar novamente as atividades; e (f) limitações na mudança de fornecedores devido a contratos estabelecidos (Rego et al., 2015).

2.5 Novas estratégias para captação de talentos: o marketing de recrutamento

O conceito de marketing de recrutamento ainda é pouco explorado em Portugal, mas tem vindo a ganhar relevância devido à sua relação com a construção da marca empregadora (Employer Branding). A Get The Job, por exemplo, tem promovido essa abordagem como um diferencial competitivo nas suas atividades de R&S.

Conforme discutido anteriormente na seção 1.2, o recrutamento é o processo de atração de potenciais candidatos para preencher posições dentro de uma organização. Esse processo inicia-se desde a decisão de contratação até à submissão de candidaturas pelos interessados (Rodrigues & Martinez, 2020). A imagem da empresa como empregadora e a forma como se promove influenciam diretamente a quantidade e qualidade dos candidatos atraídos (Bazana & Reddy, 2021). Assim, para se destacarem, as empresas investem em estratégias eficazes de comunicação e divulgação de oportunidades de carreira, visto que a atração e retenção de talentos são fatores críticos para o sucesso organizacional (Chapman et al., 2005; Rajan, 2015; Singh & Finn, 2003).

Num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e digital, o marketing de recrutamento surge como resposta à necessidade de adaptação a novas tendências. Métodos tradicionais já não garantem os mesmos resultados, especialmente perante

uma geração tecnologicamente conectada. A reputação da empresa, sua cultura organizacional e valores são fatores que influenciam a decisão dos candidatos, desde a candidatura até à aceitação de uma oferta de emprego (Rally Recruitment Marketing, 2019).

O marketing de recrutamento pode ser definido como um conjunto de estratégias destinadas a promover a marca empregadora da empresa (Alashmawy & Yazdanifard, 2019). Essa abordagem transformou a forma como as organizações atraem talentos, promovendo uma comunicação mais eficaz e criando conexões com os candidatos, projetando uma imagem positiva da empresa como empregadora (Rodrigues & Martinez, 2020). Além disso, permite que as organizações comuniquem as suas oportunidades de forma direcionada, alcançando perfis específicos que melhor correspondem às suas necessidades (Rodrigues & Martinez, 2020; Alashmawy & Yazdanifard, 2019).

O principal objetivo do marketing de recrutamento é ampliar o alcance das ofertas de emprego, criando um banco de talentos qualificados que possam ser considerados para futuras oportunidades (Rodrigues & Martinez, 2020). Embora esteja fortemente relacionado com o Employer Branding, os dois conceitos diferem. O Employer Branding refere-se à identidade da empresa como empregadora, incluindo cultura, valores e benefícios oferecidos aos funcionários (Arasanmi & Krishna, 2019). Já o marketing de recrutamento foca-se nas estratégias utilizadas para atrair e envolver potenciais candidatos, utilizando canais como redes sociais, websites corporativos e publicidade online para divulgar a empresa e as suas oportunidades de trabalho (Rouse, 2019).

A implementação eficaz do marketing de recrutamento envolve a criação de conteúdos relevantes sobre a marca empregadora e a sua divulgação consistente através de múltiplos canais, gerando interesse e construindo um pipeline de talentos. As redes sociais, por exemplo, desempenham um papel central na interação entre empresas e candidatos, permitindo a disseminação de informações e facilitando o contato direto com potenciais interessados. Websites corporativos também são um recurso essencial, proporcionando informações detalhadas sobre a organização e permitindo candidaturas simplificadas (Pirié et al., 2018). Além disso, a publicidade digital possibilita a segmentação de candidatos ideais, otimizando a

qualidade e quantidade de candidaturas, reduzindo turnover e promovendo a retenção de talentos (Florea, 2010).

O marketing de recrutamento enfatiza a criação de relacionamentos contínuos com talentos potenciais, garantindo que a empresa se mantenha visível e atrativa para futuros colaboradores (Rally Recruitment Marketing, 2019). Estratégias bem implementadas garantem que a organização seja a primeira opção para profissionais qualificados, reforçando sua competitividade no mercado de trabalho (Braga & Reis, 2016). Como aponta Gilani (2017), a comunicação eficaz da marca empregadora através de técnicas de marketing influencia a percepção dos candidatos, tornando-se um diferencial estratégico para a gestão de recursos humanos.

Assim, a identidade da empresa, sua reputação e as estratégias adotadas para promovê-la desempenham um papel determinante na atração e retenção de talentos, impactando diretamente o sucesso do recrutamento e o comprometimento dos colaboradores com a organização (Tumasjan et al., 2019).

2.6 A Importância das Competências Comportamentais no Mundo Profissional

As competências comportamentais, ou soft skills, desempenham um papel crucial ao longo de toda a vida, desde a infância até à idade adulta, promovendo um desempenho eficaz em diferentes contextos (OECD, 2015; 2018a). Contudo, é no mercado de trabalho que a sua relevância se tem tornado mais evidente, pois permitem aos profissionais ajustarem-se e responderem de forma eficiente às exigências da sua função (Deming, 2017; Haselberger et al., 2012; Kautz et al., 2014; Robinson, 2000; Schaberg, 2019).

O ambiente profissional contemporâneo é caracterizado por elevada interligação, complexidade e mobilidade, sobretudo em setores impulsionados pela inovação e pela tecnologia (UKCES, 2009). O investimento crescente nas áreas de Sistemas e Tecnologias de Informação (SI/TI), aliado à digitalização acelerada, tem transformado a natureza do trabalho, reduzindo a rotina e aumentando a necessidade de colaboração e flexibilidade entre equipas (Beaudry, Green & Sand, 2016; Edin et al., 2018; Deming, 2017). Além disso, o desaparecimento do conceito

de "emprego para a vida", aliado à evolução rápida do mercado e à crescente complexidade das funções empresariais, reforça a necessidade de competências versáteis e adaptáveis (UKCES, 2009).

Face a estas mudanças, tem-se assistido a uma valorização crescente das soft skills por parte dos empregadores (Deming, 2017). Segundo Beaudry, Green e Sand (2016), a revolução tecnológica entrou numa fase de consolidação, em que a necessidade de profissionais altamente especializados está a dar lugar à procura por perfis capazes de gerir e otimizar o capital humano e tecnológico existente. Assim, as competências técnicas, anteriormente dominantes, já não são o único foco no recrutamento.

Simultaneamente, prevê-se que quase metade das tarefas laborais possam ser automatizadas nos próximos anos (WEF, 2020). No entanto, atividades que envolvem raciocínio abstrato, capacidades interpessoais e processos pouco estruturados são mais difíceis de substituir por máquinas (Deming, 2017; Edin et al., 2018). Como resultado, os trabalhadores que possuem um conjunto robusto de soft skills são mais propensos a manter a sua relevância no mercado (Edin et al., 2018).

Apesar da rápida evolução tecnológica, a investigação sugere que as competências mais valorizadas no século XXI não se restringem às áreas digitais ou técnicas. Uma revisão sistemática de 1.592 artigos identificou um conjunto de competências essenciais, como a capacidade de gerir informação, comunicar eficazmente, colaborar em equipa, ser criativo, pensar criticamente e resolver problemas complexos (van Laar et al., 2017). Estudos adicionais (Suarta et al., 2017; OECD, 2021) corroboram esta perspetiva, destacando a comunicação, a tomada de decisão, a negociação, a capacidade analítica e a sensibilidade intercultural como fatores-chave para o sucesso profissional. Estas competências devem ser continuamente desenvolvidas ao longo da vida (Comissão Europeia, 2019).

Com a tecnologia a assumir um papel cada vez mais central no mercado de trabalho, o World Economic Forum (WEF) (2020) projeta que, até 2025, as competências mais valorizadas incluirão pensamento analítico e inovador, aprendizagem ativa, resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, iniciativa, liderança e influência. Adicionalmente, Agrawal et al. (2020) enfatizam a

importância das competências cognitivas, digitais, emocionais e sociais, bem como da adaptabilidade e resiliência, especialmente num contexto pós-pandemia.

O crescimento da procura por profissionais ligados à tecnologia, como analistas de dados, programadores e especialistas em comércio eletrónico, é uma tendência clara (Chinoracký, Turská & Madleňáková, 2019; Tokarčíková et al., 2020). Contudo, a dinâmica e a diversidade deste setor exigem atualização constante de conhecimentos técnicos (Lee, Trauth & Farwell, 1995; Warhurst, Lockyer & Dutton, 2006). Por isso, é essencial compreender o perfil ideal para estas funções e como as soft skills, tradicionalmente associadas a outras áreas, também desempenham um papel fundamental no setor tecnológico.

3.1 Conceito de PME

As Pequenas e Médias Empresas (PME) constituem uma parte fundamental do tecido económico em muitos países, sendo responsáveis por uma significativa criação de emprego e por impulsionar a inovação. De acordo com a definição da Comissão Europeia (2020), uma empresa é considerada uma PME se empregar menos de 250 pessoas e se apresentar um volume de negócios anual que não exceda 50 milhões de euros ou um balanço total anual que não ultrapasse 43 milhões de euros.

As PME dividem-se em três categorias: microempresas (menos de 10 trabalhadores), pequenas empresas (menos de 50 trabalhadores) e médias empresas (menos de 250 trabalhadores). Esta classificação tem como objetivo reconhecer as especificidades destas organizações, promovendo políticas de apoio adaptadas às suas necessidades, nomeadamente no acesso a financiamento, na redução de encargos administrativos e na promoção da internacionalização (European Commission, 2020).

Num contexto mais alargado, estudos recentes sublinham que as PME enfrentam desafios particulares relacionados com a gestão de recursos humanos, a inovação e a adaptação tecnológica (OECD, 2023). Apesar das limitações de escala e de recursos, muitas PME conseguem mostrar grande agilidade e capacidade de

resposta a mudanças de mercado, características que são apontadas como vantagens competitivas face a empresas de maior dimensão (Gherhes, Williams, Vorley, & Vasconcelos, 2020).

Em Portugal, as PME representam mais de 99% do total de empresas, sendo decisivas para o crescimento económico e para a coesão territorial (IAPMEI, 2024). Reconhecendo o seu papel vital, têm sido criados programas de apoio ao empreendedorismo e à inovação dirigidos especialmente a estas estruturas empresariais.

Em síntese, as PME são motores essenciais da economia, mas também enfrentam vulnerabilidades específicas que exigem políticas públicas adequadas e estratégias de gestão ajustadas à sua realidade.

CAPÍTULO II – ABORDAGENS METODOLÓGICAS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

Iniciaremos este capítulo, com uma breve apresentação do local onde entrevistamos os CEO das PME, de seguida passamos para a definição do problema e objetivos de investigação para posteriormente identificar as opções metodológicas escolhidas

2.1. BIOBIP – BIOENERGY AND BUSINESS INCUBATOR OF PORTALEGRE

A BioBIP – Bioenergy and Business Incubator of Portalegre é a incubadora de empresas do Instituto Politécnico de Portalegre, criada em 2015, vocacionada para o apoio ao empreendedorismo e à inovação, com especial enfoque em áreas como a bioenergia, a sustentabilidade e as tecnologias aplicadas.

Instalada no campus do Politécnico e integrada no Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo (PACT), a BioBIP oferece condições para incubação física e virtual, disponibilizando espaços de trabalho, apoio técnico, mentoria e ligação ao ecossistema científico e empresarial da região.

A BioBIP, situa-se no campus do Politécnico, com cerca de 15 gabinetes de incubação física e um espaço de coworking com 8 postos de trabalho, bem com a incubação virtual para projetos que não estejam fisicamente presentes.

A BioBIP está organizada em três unidades complementares:

BioBIP_IN, incubadora de empresas e ideias de base tecnológica, com espaços físicos e incubação virtual, ideal para PME e projetos ligados à academia e à região.

BioBIP_ENERGIA: centro semi-industrial de experimentação na área da bioenergia, com laboratórios e equipamentos para investigação e apoio a empresas, apoiado por projetos de I&D.

BioBIP_FabLAB: laboratório de prototipagem digital e robótica para criação de projetos inovadores, e o Laboratório de Animação, Audiovisuais e Multimédia para conteúdos multimédia.

O nosso estudo centrou-se na unidade BioBIP_IN, a incubadora acolhe projetos empresariais de base tecnológica e/ou científica, promovendo a transferência de conhecimento, a valorização de ideias inovadoras e a criação de novas empresas. O ambiente colaborativo, o acesso a laboratórios e a proximidade à comunidade académica tornam a BioBIP um polo de desenvolvimento regional e de apoio a empreendedores com projetos de elevado potencial.

Ainda que na BioBIP_IN se encontrem cerca de 30 projetos incubados, na sua maioria encontram-se em fases iniciais de desenvolvimento, tendo um número de colaboradores entre 1 e 5, incluindo os fundadores. Estas microempresas não fazem recrutamento regular, porque estão ainda a validar o produto/serviço e a consolidar o modelo de negócio. O foco está mais na inovação, desenvolvimento de produto e estabelecimento de mercado do que na expansão rápida da equipa.

Este perfil é típico em incubadoras de base tecnológica, onde a escala inicial é pequena e a maior parte do trabalho é feito por equipas reduzidas. Desta forma selecionámos para o nosso estudo apenas 3 das empresas que se encontram incubadas, por serem as únicas PME e que realizam recrutamento:

Softinsa – Centro Especializado da IBM - é uma empresa tecnológica de referência, especializada no desenvolvimento de soluções inovadoras nas áreas da sustentabilidade, inteligência artificial e cloud híbrida. Instalado no campus do Instituto Politécnico de Portalegre, o centro da Softinsa funciona como uma unidade de inovação da IBM, combinando conhecimento tecnológico avançado com uma forte ligação ao ecossistema académico e empresarial local. Com uma equipa em crescimento, a Softinsa foca-se na criação de serviços tecnológicos que promovem a eficiência energética e a transformação digital, contribuindo para o desenvolvimento regional e para a competitividade das empresas portuguesas.

Kyndryl - Líder Global em Infraestruturas de TI - A Kyndryl é uma empresa global independente, especializada na gestão, operação e modernização de infraestruturas críticas de Tecnologias de Informação (TI). Resultado de um "spin-off" da IBM em 2021, a Kyndryl opera em mais de 100 países, com cerca de 85.000 colaboradores e uma carteira de mais de 4.000 clientes, incluindo 75% das empresas do ranking Fortune 100. Em Portugal, a Kyndryl está representada pela Kyntech, sua subsidiária dedicada à inovação tecnológica. A Kyntech inaugurou um centro de

inovação em Portalegre, em parceria com o Instituto Politécnico de Portalegre e a Câmara Municipal de Portalegre. Este centro foca-se em áreas como automação, cibersegurança, Internet das Coisas (IoT) e cidades inteligentes, desenvolvendo soluções para clientes em todo o país. A Kyndryl oferece uma gama completa de serviços e soluções tecnológicas, incluindo serviços de cloud, inteligência artificial, segurança cibernética e modernização de infraestruturas, visando ajudar as empresas a atingir o seu desempenho digital máximo.

Nemotech - A Nemotech é uma empresa especializada em soluções digitais para a área da odontologia. A sua principal oferta inclui softwares como o NemoScan, utilizado para diagnóstico e planeamento de tratamentos em implantologia, e o NemoFAB, voltado para cirurgia ortognática. Essas ferramentas permitem a criação de biomodelos e guias cirúrgicos, otimizando os processos clínicos e laboratoriais. A empresa está sediada na BioBIP_IN, beneficiando das infraestruturas e recursos oferecidos pela incubadora para o desenvolvimento e inovação dos seus produtos.

Esta última não respondeu à nossa solicitação, pelo que apenas podemos contar com a resposta a duas entrevistas.

2.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

A formulação de um problema de investigação é um dos momentos determinantes no percurso de um estudo científico, constituindo a base para a construção de hipóteses, a seleção de métodos e a orientação da análise (Fortin, 2009).

No âmbito da presente dissertação, dedicada à análise das práticas de recrutamento e seleção em Pequenas e Médias Empresas (PME) instaladas na BioBIP – Bioenergy and Business Incubator of Portalegre, emergiu a seguinte questão de investigação:

"Como é que as PME da BioBIP gerem os processos de recrutamento e seleção dos seus colaboradores?"

O interesse por este tema resultou da constatação da escassez de estudos focados em contextos empresariais de incubação, onde coexistem dinâmicas próprias de inovação e restrições típicas de pequenas estruturas organizacionais.

A partir da questão de partida, delinearam-se os seguintes objetivos:

- Analisar as estratégias de recrutamento utilizadas pelas PMEs sediadas na BioBIP;
- Caracterizar os métodos de seleção aplicados no processo de escolha de candidatos;
- Identificar os principais desafios enfrentados pelas PME da BioBIP nos processos de recrutamento e seleção;
- Reconhecer as competências e perfis profissionais mais procurados neste tipo de organizações.

A definição destes objetivos visa orientar a recolha de dados e assegurar uma abordagem sistemática ao estudo do fenómeno em análise, contribuindo para uma melhor compreensão das práticas de gestão de pessoas em ambientes de incubação empresarial.

O uso de metodologias e técnicas de investigação constitui um pilar essencial para a condução de estudos rigorosos, assegurando a recolha, análise e interpretação sistemática dos dados. Estas ferramentas permitem aos investigadores desenvolver questões de pesquisa, testar teorias e validar hipóteses, garantindo a fiabilidade e validade dos resultados obtidos.

Dada a natureza e os objetivos desta investigação, optou-se pela abordagem qualitativa.

2.3. Abordagens Metodológicas na Investigação

A investigação qualitativa distingue-se por aprofundar a compreensão dos fenómenos sociais e culturais, explorando os significados, crenças e motivações subjacentes. Em oposição à investigação quantitativa, que privilegia a generalização estatística, a abordagem qualitativa valoriza a riqueza dos detalhes e a complexidade das experiências humanas (Campana, C., 2020). Nesta perspetiva, o investigador assume um papel ativo no processo de investigação, reconhecendo a

subjetividade inerente às relações sociais e a importância de interpretar os dados para além da sua quantificação (Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T., 2009).

A investigação qualitativa visa compreender como os indivíduos atribuem significado às suas experiências, recorrendo a técnicas como entrevistas aprofundadas e análise de conteúdo. Fundamentada na ideia de que o conhecimento é construído socialmente, esta abordagem permite desvendar os significados subjacentes às vivências individuais e proporcionar uma interpretação mais aprofundada da realidade social (Pátaro, C. R., & Oliva, D. C., 2023).

Resende (2016) sublinha que a análise qualitativa nas ciências sociais centra-se na interpretação profunda dos significados atribuídos pelos indivíduos às suas experiências e ao meio social em que estão inseridos. Com um enfoque indutivo, esta abordagem privilegia dados não numéricos, como discursos e comportamentos, imergindo no contexto dos participantes para compreender a construção e interpretação da realidade social. Complementarmente, Silva & Fossá (2015) apresentam a análise de conteúdo como uma metodologia estruturada em três fases: pré-análise, exploração e tratamento dos resultados. Esta técnica busca um equilíbrio entre objetividade e subjetividade, permitindo identificar padrões e temas subjacentes.

Neste estudo, optou-se pela análise de conteúdo como método de análise dos dados qualitativos, permitindo uma leitura sistemática e objetiva do material recolhido, com foco na identificação de categorias e padrões emergentes.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo visa extrair conhecimento sobre as condições de produção e receção da comunicação, recorrendo a indicadores qualitativos e quantitativos. A partir desta abordagem, é possível identificar intencionalidades nos discursos dos participantes, evitando estereótipos e interpretando categorias relevantes.

Flick (2005) descreve a análise de conteúdo como um processo estruturado que envolve a definição de unidades de sentido, codificação do texto e extração de frequências por categorias, muitas vezes assistido por software de análise qualitativa. No final do processo, os dados são sintetizados, agrupando informações semelhantes e eliminando redundâncias, com o objetivo de formular generalizações abstratas e interpretações aprofundadas. A análise de conteúdo pode ainda assumir

um carácter explicativo, extraindo afirmações que esclarecem passagens específicas do texto, ou estruturante, identificando padrões formais no material analisado (Mayring, 1983, citado em Flick, 2005). O uso de software permite a geração de relatórios de síntese por categoria, facilitando a identificação das ideias mais relevantes para a investigação.

Nesta pesquisa, a análise de conteúdo foi aplicada a um conjunto de entrevistas realizadas a CEO de pequenas e médias empresas sediadas na BioBIP, permitindo a exploração detalhada das narrativas e identificação de padrões emergentes.

2.3.1. Análise de Conteúdo e o Estudo do Recrutamento e Seleção em PME

A análise de conteúdo (AC) justifica-se neste estudo pelas seguintes razões:

1. Compreensão profunda dos significados atribuídos às práticas de R&S

A AC permite explorar os significados implícitos nas mensagens, documentos, entrevistas ou anúncios de emprego, ajudando a identificar valores organizacionais, critérios de seleção e estereótipos latentes nos processos de R&S.

Bardin (2011) refere que a AC é especialmente útil para "compreender aquilo que está por detrás das palavras", sendo eficaz na identificação de padrões discursivos e inferências latentes.

Em muitas situações, os documentos ou entrevistas não dizem explicitamente quais técnicas são utilizadas, mas fornecem pistas que podem ser interpretadas com uma leitura aprofundada e contextual. A AC permite detetar sentidos subjacentes, valores organizacionais e pressupostos que orientam as escolhas dos métodos de recrutamento e seleção.

"Content analysis allows researchers to move beyond manifest content and uncover latent meanings embedded in recruitment communication" (Bauer & Aiman-Smith, 1996).

2. Flexibilidade e aplicabilidade a múltiplas fontes

A AC pode ser aplicada a diversos tipos de dados: entrevistas com gestores de RH, anúncios de emprego, políticas internas de R&S, e até publicações em redes sociais corporativas.

Elo e Kyngäs (2008) destacam a utilidade da AC na análise de dados qualitativos oriundos de ambientes organizacionais, nomeadamente quando se pretende sistematizar informações dispersas sobre práticas e decisões.

3. Capacidade de identificar tendências e variações discursivas

Através da codificação sistemática, é possível identificar tendências ao longo do tempo ou diferenças entre setores de atividade quanto aos critérios e técnicas de R&S utilizados.

A Análise de Conteúdo é particularmente útil quando se pretende analisar comunicações verbais, escritas ou visuais — como anúncios de emprego, manuais de procedimentos, entrevistas com recrutadores ou descrições de processos seletivos. Este tipo de dados é comum em estudos sobre recrutamento e seleção e requer uma abordagem que permita identificar padrões, categorias e significados.

Krippendorff (2019) sublinha que a AC é particularmente eficaz na deteção de padrões comunicacionais e na análise de variações contextuais, sendo valiosa para compreender como as técnicas de R&S evoluem e se adaptam.

4. Rigor metodológico e replicabilidade

Apesar de qualitativa, a AC permite um grau elevado de sistematização, aumentando a credibilidade e validade dos resultados.

Schreier (2012) reforça que, quando bem estruturada, a AC possibilita a produção de inferências fiáveis e válidas a partir de dados complexos, sendo ideal para estudos aplicados no contexto da gestão de RH.

A AC permite codificar e categorizar a informação de forma sistemática, o que facilita a comparação entre diferentes empresas, setores ou países no que respeita às práticas de recrutamento.

"The systematic nature of content analysis facilitates comparisons across organizational documents and practices, making it suitable for studying recruitment techniques across various contexts" (Julien, 2008).

A Análise de Conteúdo pode ser aplicada em estudos longitudinais (para analisar mudanças nas práticas de recrutamento ao longo do tempo) ou em análises comparativas entre diferentes organizações. Isso é particularmente relevante num contexto de constante transformação do mercado de trabalho.

"Content analysis has been effectively employed to track changes in recruitment messages and selection strategies over time" (Breugh & Starke, 2000).

5. Exploração de discursos ideológicos ou discriminatórios

No estudo das técnicas de R&S, a AC é útil para identificar padrões de exclusão, práticas discriminatórias ou estereótipos (ex.: género, idade, etnia) que podem estar presentes nos materiais de recrutamento ou nas narrativas dos entrevistados.

Silverman (2021) argumenta que a AC é uma ferramenta poderosa para revelar pressupostos ideológicos e desigualdades sociais nas práticas organizacionais.

2.4. Processo de Análise de Dados

Nesta secção, detalhamos a metodologia aplicada à análise dos dados, com recurso à técnica de análise de conteúdo, descrevendo cada etapa e os procedimentos seguidos.

A análise iniciou-se com uma organização sistemática dos dados, seguida da definição criteriosa de categorias. Segundo Bardin (2011), a categorização deve seguir princípios fundamentais: (i) homogeneidade, garantindo que cada categoria aborde um único tema; (ii) exaustividade, assegurando que todo o conteúdo seja contemplado; (iii) exclusividade, evitando sobreposição entre categorias; (iv) objetividade, permitindo a replicação da análise ao longo do tempo; e (v) pertinência, assegurando a adequação ao conteúdo e aos objetivos do estudo.

O sistema de codificação foi sendo construído de forma progressiva, à medida que os dados eram lidos e analisados. A procura de padrões e regularidades guiou o processo, permitindo associar palavras e frases representativas desses padrões. Assim, a categorização possibilitou a classificação dos dados de acordo com o instrumento de recolha, permitindo identificar frequências de ocorrência e

facilitando a interpretação e inferência de conhecimento com base nos resultados obtidos.

Na condução da análise de conteúdo, seguindo Bardin (2011), percorremos três fases fundamentais:

1. **Pré-análise** – fase inicial de leitura, organização e preparação formal do material recolhido (Anexo 1), com o intuito de operacionalizar e sistematizar as primeiras ideias e delinear um plano analítico flexível.
2. **Exploração do material** – aplicação das decisões tomadas na categorização e codificação dos dados.
3. **Tratamento dos resultados e interpretação** – inferência e indução dos dados com base nos padrões identificados.

A codificação consistiu na transformação dos dados brutos em representações do seu conteúdo. Já a categorização permitiu agrupar elementos com características comuns, organizando-os em unidades de registo sob títulos genéricos (Bardin, 2011). Assim, a análise segmentou o texto em unidades de sentido – palavras, frases ou segmentos maiores – que foram posteriormente organizadas em categorias para facilitar a sua interpretação (Johnson & Christensen, 2014). Nesta investigação, optou-se pelo critério semântico na categorização, estabelecendo categorias temáticas construídas de forma progressiva e analógica.

O processo de categorização foi conduzido com rigor, respeitando princípios essenciais: exclusão mútua (cada elemento pertence apenas a uma categoria), homogeneidade (classificação coerente), pertinência (adequação ao material recolhido e enquadramento teórico), e objetividade (possibilitando a replicação da análise).

Após a definição das categorias, a interpretação dos dados foi realizada por meio da análise categorial, segmentando o conteúdo em unidades temáticas e estruturando um sistema de classificação (Bardin, 2011; Johnson & Christensen, 2014). Durante o desenvolvimento da análise, as categorias foram submetidas a ajustes contínuos, permitindo reformulações e refinamentos à medida que novas unidades de dados eram categorizadas (Bogdan & Biklen, 1994).

O processo de análise de conteúdo seguiu os seguintes passos estruturados:

1. Leitura exploratória dos dados recolhidos nas entrevistas;
2. Definição inicial de categorias e indicadores;
3. Codificação dos dados;
4. Identificação das unidades de sentido;
5. Reformulação das categorias e indicadores;
6. Construção e análise de matrizes de frequência;
7. Síntese dos resultados, interpretação e inferência dos padrões identificados.

De acordo com Monteiro (2011), as categorias na análise de conteúdo são concebidas como unidades de classificação que estruturam e interpretam o material analisado, funcionando como critérios significativos para a organização dos dados. Para aprofundar a análise, as categorias foram subdivididas em subcategorias e indicadores, criando uma estrutura analítica mais detalhada e alinhada com o objeto de estudo.

A utilização da análise de conteúdo para examinar entrevistas com responsáveis pelo recrutamento e seleção em pequenas e médias empresas (PMEs) justifica-se por diversas razões e epistemológicas metodológicas.

Em primeiro lugar, a análise de conteúdo permite extrair significados subjacentes aos discursos, indo além da superfície textual para identificar padrões e categorias relevantes (Bardin, 2011). Dado que o recrutamento e seleção envolvem percepções subjetivas e processos organizacionais específicos, essa abordagem possibilita compreender não apenas os critérios formais utilizados, mas também as crenças, valores e desafios enfrentados pelos recrutadores nas PMEs.

Além disso, Flick (2009) destaca que a análise de conteúdo é particularmente útil para lidar com dados qualitativos, pois sistematiza e organiza as informações provenientes de entrevistas, permitindo comparações e a identificação de regularidades sem reduzir a complexidade do discurso. No contexto das PMEs, onde as práticas de recrutamento podem ser menos padronizadas do que nas grandes empresas, essa metodologia contribui para captar nuances importantes nas decisões de contratação.

Mayring (2014) reforça que a análise de conteúdo combina rigor metodológico com flexibilidade interpretativa, o que é essencial para explorar temas como as estratégias de atração de talentos, a avaliação de candidatos e as dificuldades enfrentadas pelos recrutadores nas PMEs. Ao categorizar as respostas, é possível identificar tendências e fatores que influenciam o recrutamento nessas organizações, fornecendo insights valiosos para pesquisas na área de gestão de recursos humanos.

2.5 Instrumentos de Recolha de Dados

Para a realização deste estudo foram utilizados dois instrumentos principais: um questionário sociodemográfico e uma entrevista semiestruturada.

O questionário sociodemográfico foi elaborado com o objetivo de recolher informações básicas sobre os participantes, nomeadamente o sexo, a idade, o estado civil, a área de formação académica e a experiência profissional, expressa em número de anos de exercício na função.

A entrevista semiestruturada foi desenhada em alinhamento com os objetivos do estudo, incluindo questões que permitiram explorar diversas dimensões do processo de recrutamento e seleção nas PME instaladas na BioBIP. Entre os temas abordados destacam-se: o tipo de recrutamento utilizado pelas empresas, a relevância de definir um plano estratégico de recrutamento, a descrição do processo de recrutamento, as fontes mais frequentemente utilizadas, bem como as respetivas vantagens e desvantagens.

Foram ainda recolhidas informações sobre os métodos aplicados na triagem dos candidatos, as práticas específicas de seleção, os principais obstáculos enfrentados na captação de novos colaboradores e, por fim, procurou-se identificar as competências transversais mais valorizadas no momento da seleção.

Estes instrumentos permitiram reunir dados abrangentes e relevantes para a análise do fenómeno em estudo.

2.6 Análise de Dados e Procedimentos

O guião de entrevista utilizado neste estudo foi adaptado a partir da proposta de Fernandes (2017), por se considerar que respondia de forma adequada aos objetivos delineados (Anexo 1). A adaptação e validação do guião foram realizadas em articulação com a orientadora da dissertação.

Após a estruturação do guião, procedeu-se à identificação das Pequenas e Médias Empresas (PME) instaladas na BioBIP. O contacto inicial com as empresas foi realizado telefonicamente, durante o qual se apresentou o propósito do estudo e se agendaram as entrevistas com as organizações que manifestaram interesse em participar.

As entrevistas tiveram início com a explicitação dos objetivos específicos da investigação, seguida da solicitação do preenchimento do termo de consentimento informado. Todas as entrevistas foram realizadas durante o mês de maio. Os responsáveis pelos processos de recrutamento nas PME participantes receberam o guião de entrevista e responderam por escrito.

Com o objetivo de garantir o anonimato dos participantes, todas as entrevistas foram codificadas, utilizando-se a letra "E" (de "Entrevista") seguida do número sequencial correspondente à participação, como por exemplo "E3" (Entrevista 3).

A análise dos dados seguiu a metodologia de análise de conteúdo, conforme preconizado por Bardin (2008), que entende este método como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens.

No que respeita à definição das categorias, optou-se pela criação a priori, tendo em conta que o guião de entrevista já previa uma estrutura categorial pré-definida, embora se tenha mantido abertura à emergência de subcategorias, como também é recomendado pela autora.

Para organizar e tratar os dados, foi elaborada uma grelha vertical que permitiu a análise individualizada de cada entrevista, representando as categorias principais, os códigos atribuídos, as subcategorias identificadas e exemplos de frases dos

representantes das PME. Posteriormente, foi construída uma grelha transversal integrando a totalidade dos dados recolhidos, categorizados e quantificados.

As categorias de análise consideradas foram: tipo de recrutamento, importância do plano de recrutamento, processo de recrutamento, fontes de recrutamento, vantagens e desvantagens das fontes de recrutamento, triagem de candidatos, técnicas de seleção, vantagens e desvantagens das técnicas de seleção, constrangimentos na atração de colaboradores e competências pessoais mais valorizadas.

Para cada categoria, serão apresentados exemplos de respostas dos participantes, sendo os resultados sintetizados através de tabelas que indicam as categorias, subcategorias, unidades de contexto, número absoluto de respostas e respetivas percentagens.

2.7 Apresentação e Análise das Entrevistas

De acordo com a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2008), procedeu-se à organização e categorização da informação recolhida nas entrevistas realizadas. As categorias de análise foram definidas a priori, com base no guião de entrevista, mantendo-se, no entanto, abertura à emergência de subcategorias.

Com o intuito de sistematizar a informação, apresentam-se, em primeiro lugar, as grelhas verticais correspondentes às Entrevistas A e B, onde se encontra a análise individualizada de cada caso, organizada segundo as categorias definidas. Este formato permite compreender em profundidade as perspetivas e práticas de cada entrevistado relativamente ao recrutamento e seleção em PME.

Posteriormente, é apresentada a grelha comparativa, que integra os resultados das duas entrevistas numa perspetiva comparativa. Esta sistematização facilita a identificação de padrões de resposta, bem como a análise de convergências e divergências entre os participantes, fornecendo uma visão mais ampla sobre os desafios, estratégias e critérios considerados relevantes no processo de recrutamento e seleção.

Tabela 1 Grelha Vertical Entrevista A

Categoria	Códigos / Subcategorias	Exemplos de citações
Tipo de recrutamento	Misto	"Tanto procuramos talento no exterior como fazemos recrutamento interno..."
Plano de recrutamento	Estratégia essencial	"Sem estratégia não existe foco..."
Processo de recrutamento	Reativo e direcionado	"Quando existe uma necessidade [...] vamos ao mercado de forma criteriosa."
Fontes de recrutamento	Plataformas digitais; Academias; Open doors	"Utilizamos todas as plataformas disponíveis para recrutar."
Vantagens das fontes	Rapidez; Alcance	"Tudo o que é digital chega mais depressa ao público-alvo."
Desvantagens das fontes	Concorrência agressiva	"Existem sempre fatores externos (outros concorrentes no mercado)..."
Triagem	Entrevistas; Avaliação de soft skills e técnicas	"Todos os candidatos são entrevistados, onde avaliamos capacidades técnicas..."
Técnicas de seleção	Entrevistas com key-users	"Baseiam-se mais em entrevistas com vários key-users."
Vantagens das técnicas	Observação do comportamento	"Conseguimos ver o à-vontade do candidato..."
Desvantagens das técnicas	Dificuldade na avaliação de soft skills	"Nem sempre estamos certos no que diz respeito às softskills."
Constrangimentos	Remunerações; Diversidade de oferta	"Diversidade de oferta, remunerações."
Competências valorizadas	Assertividade; Empatia; Confiança; Comunicação; Técnicas	"Assertivos, confiantes, comunicadores, empatia, tecnicidade."

Tabela 2 Grelha Vertical Entrevista B

Categoria	Códigos / Subcategorias	Exemplos de citações
Tipo de recrutamento	Misto	"Recorremos ao recrutamento misto, sendo o método ideal..."
Plano de recrutamento	Estratégia fundamental	"Consideramos a estratégia uma ferramenta de grande importância."

Processo de recrutamento	Estruturado e contínuo	“O processo realiza-se como forma de responder às necessidades mais importantes...”
Fontes de recrutamento	Todas as disponíveis; Redes sociais	“Recorremos a todas as potenciais fontes do mercado.”
Vantagens das fontes	Rapidez; Facilidade de inscrição	“As redes sociais permitem acesso rápido às oportunidades.”
Desvantagens das fontes	Não reconhecidas	“Considero que não existem desvantagens neste processo.”
Triagem	Análise documental; Avaliação de conformidade	“Triagem é uma etapa que certifica se o perfil do candidato está em conformidade...”
Técnicas de seleção	Entrevistas individuais	“Realizamos apenas entrevistas [...] relacionadas com competências técnicas...”
Vantagens das técnicas	Inclusão de jovens/licenciados; Competências práticas	“As estratégias baseiam-se em entrevistas direcionadas a perguntas práticas.”
Desvantagens das técnicas	Não reconhecidas	“Não existem desvantagens neste processo.”
Constrangimentos	Capacidade financeira; Instabilidade inicial	“São cenários que se verificam sobretudo nas empresas com menor capacidade financeira.”

Tabela 3 Grelha Comparativa

Categoria	Entrevista A	Entrevista B
Tipo de recrutamento	Misto (interno + externo), com aposta na mobilidade interna e captação de talento.	Misto (interno + externo), estruturado para alinhar competências e necessidades.
Plano de recrutamento	Essencial para garantir foco e critérios.	Estratégia indispensável para organizar ações e identificar competências.
Processo de recrutamento	Reativo: surge quando há necessidade. Usa também academias, formações e eventos para captar talento.	Estruturado e formal: responde a necessidades organizacionais com planeamento definido.
Fontes de recrutamento	Plataformas digitais, redes sociais, ações de formação, “open doors”.	Plataformas digitais, redes sociais, diferentes canais de mercado.
Vantagens das fontes	Rapidez e alcance digital; formações permitem observar talentos em contexto.	Acesso rápido, abrangente e diversificado; simplicidade de utilização.
Desvantagens das fontes	Concorrência agressiva; fatores externos.	Não identifica desvantagens significativas.

Categoria	Entrevista A	Entrevista B
Triagem dos candidatos	Entrevistas individuais focadas em técnica, soft skills, adaptabilidade e expectativas.	Triagem documental cuidada + entrevistas.
Técnicas de seleção	Entrevistas com vários avaliadores (“key-users”).	Entrevistas individuais centradas em competências técnicas e comportamentais.
Vantagens das técnicas	Avaliar comportamento em situações novas; testar reações.	Processo simples, inclusivo para jovens e recém-licenciados.
Desvantagens das técnicas	Dificuldade em avaliar corretamente soft skills.	Não identifica desvantagens.
Constrangimentos	Concorrência no mercado e remunerações.	Limitações financeiras das PME, que não conseguem corresponder às expectativas salariais.
Competências mais valorizadas	Assertividade, confiança, comunicação, empatia, competências técnicas (dependendo da função).	Atitude (responsabilidade, cumprimento de deveres, valores pessoais).

A leitura cruzada mostra que:

- Ambas convergem na valorização do recrutamento misto, do papel da estratégia e das entrevistas como técnica central.
- A **Entrevista A** destaca práticas inovadoras e flexíveis (academias, “open doors”, múltiplos avaliadores), mas reconhece vulnerabilidades na avaliação de soft skills.
- A **Entrevista B** apresenta um processo mais formal, sem referir desvantagens, e valoriza sobretudo a atitude e os valores dos candidatos, mais do que as competências técnicas.

Apesar de a Empresa A e a Empresa B partilharem o mesmo espaço de incubação e atuarem num setor de base tecnológica, as suas abordagens ao recrutamento e seleção refletem filosofias organizacionais distintas. A flexibilidade da Empresa A, por exemplo, parece estar intrinsecamente ligada à sua natureza mais inovadora. Ao utilizar eventos como “open doors”, a empresa demonstra um compromisso com a criação de uma cultura de transparência e abertura. Em contraste, a Empresa B, com

um processo mais formal e estruturado, parece priorizar a estabilidade e a responsabilidade, o que pode estar alinhado com as exigências específicas do seu negócio. Estas diferenças sublinham que, mesmo em PME, as práticas de Recursos Humanos são moldadas pela estratégia e cultura da empresa, não sendo apenas uma questão de dimensão."

2.7. Síntese Quantitativa e Comparativa das Entrevistas

Após a análise individual (grelhas verticais) e a análise categorial comparativa (grelha transversal), procedeu-se à sistematização quantitativa dos dados obtidos. Nesta fase, apresenta-se uma síntese que permite observar, de forma objetiva, a frequência absoluta e relativa (percentagens) das respostas dadas em cada categoria de análise.

Esta abordagem quantitativa complementa a análise qualitativa, oferecendo uma perspetiva mais clara sobre o peso relativo de cada dimensão nas entrevistas. Para além disso, a grelha transversal de síntese possibilita identificar pontos de convergência e divergência entre os entrevistados, permitindo comparar tendências e destacar os aspetos mais valorizados nas práticas de recrutamento e seleção em PME.

Tabela 4 Síntese Quantitativa dos Entrevistados

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto (exemplos)	E A	E B	Total (n=2)	%
Tipo de recrutamento	Interno / Externo / Misto	"damos possibilidade aos nossos colaboradores de mudarem de carreira" (A); "serve de oportunidade de ascender profissionalmente" (B)	1	1	2	100%
Plano de recrutamento	Estratégia necessária / Estratégia opcional	"sem estratégia não existe foco" (A); "ferramenta de grande importância" (B)	1	1	2	100%

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto (exemplos)	E A	E B	Total (n=2)	%
Processo de recrutamento	Reativo / Planeado	“quando existe uma necessidade, vamos ao mercado” (A); “processo estruturado para responder às necessidades” (B)	1	1	2	100%
Fontes de recrutamento	Plataformas digitais / Redes sociais / Formação	“utilizamos todas as plataformas disponíveis” (A); “acesso rápido e diversificado” (B)	1	1	2	100%
Vantagens das fontes	Rapidez / Alcance / Diversidade	“digital chega mais depressa” (A); “facilidade e rapidez de inscrição” (B)	1	1	2	100%
Desvantagens das fontes	Concorrência / Não identificadas	“política agressiva de concorrentes” (A); “não existem desvantagens” (B)	1	1	2	100%
Triagem dos candidatos	Entrevistas / Análise documental	“avaliamos capacidades técnicas e soft skills” (A); “triagem documental cuidadosa” (B)	1	1	2	100%
Técnicas de seleção	Entrevistas / Testes	“entrevistas com key-users” (A); “entrevista individual centrada em competências” (B)	1	1	2	100%
Vantagens das técnicas	Avaliar comportamento / Inclusão de jovens	“vemos o à-vontade do candidato” (A); “oportunidade para recém-licenciados” (B)	1	1	2	100%
Desvantagens das técnicas	Dificuldade em avaliar soft skills / Não identificadas	“nem sempre estamos certos quanto às soft skills” (A); “não existem desvantagens” (B)	1	1	2	100%
Constrangimentos	Remuneração / Instabilidade PME	“remunerações e diversidade de oferta” (A); “incapacidade financeira das PME” (B)	1	1	2	100%
Competências valorizadas	Técnicas / Soft skills / Atitude	“assertividade, empatia, tecnicidade” (A); “atitude e responsabilidade” (B)	1	1	2	100%

Da análise da tabela podemos identificar pontos de convergência e discordância que elencamos de seguida:

- **Convergências:** Ambas as entrevistas confirmam a importância de um plano de recrutamento, do uso combinado de fontes e da entrevista como técnica central.
- **Divergências:**
 - **A** valoriza inovação, diversidade de canais e avaliação comportamental, mas admite falhas na análise de soft skills.
 - **B** apresenta um processo mais formal, sem apontar desvantagens, e valoriza sobretudo atitude e responsabilidade como critérios de seleção.

Tabela 5 Síntese Comparativa dos Entrevistados

Categoria	Subcategorias / Códigos	Evidência nas Entrevistas	Nº de Entrevistas	%
Tipo de recrutamento	Misto (interno + externo)	A, B	2	100%
Plano de recrutamento	Estratégia fundamental para foco/objetivos	A, B	2	100%
Processo de recrutamento	Reativo (A); Estruturado e contínuo (B)	A, B	2	100%
Fontes de recrutamento	Plataformas digitais, redes sociais (A, B); Academias/Open doors (A)	A, B	2	100%
Vantagens das fontes	Rapidez, alcance, facilidade de inscrição	A, B	2	100%
Desvantagens das fontes	Concorrência (A); Não reconhecidas (B)	A, B	2	100%
Triagem de candidatos	Entrevistas + avaliação soft skills (A); Triagem documental + entrevistas (B)	A, B	2	100%
Técnicas de seleção	Entrevistas com vários avaliadores (A); Entrevistas individuais (B)	A, B	2	100%

Categoria	Subcategorias / Códigos	Evidência nas Entrevistas	Nº de Entrevistas	%
Vantagens das técnicas	Observação comportamental (A); Inclusão de jovens/licenciados (B)	A, B	2	100%
Desvantagens das técnicas	Dificuldade em avaliar soft skills (A); Não reconhecidas (B)	A, B	2	100%
Constrangimentos	Remuneração/concorrência (A); Limitações financeiras/instabilidade (B)	A, B	2	100%
Competências valorizadas	Assertividade, empatia, tecnicidade (A); Atitude, responsabilidade (B)	A, B	2	100%

Os dados das entrevistas confirmam a relevância de conceitos-chave na gestão de recursos humanos, como a diversidade de fontes de recrutamento e a crescente importância das competências comportamentais (*soft skills*).

A Empresa A, por exemplo, espelha a tendência do recrutamento online, ao usar as redes sociais como ferramenta de atração. Contudo, a sua estratégia de recrutamento interno é complementada por um modelo de formação em que os "key-users" ensinam os novos colaboradores, o que se alinha com a valorização do talento já existente na organização.

Por outro lado, a Empresa B valida a tese de que, apesar das limitações salariais, as PME podem competir no mercado de talentos ao focar-se em competências não técnicas. O gestor entrevistado afirmou que, no processo de seleção, 'a atitude é o principal fator', reforçando que a capacidade de adaptação e a proatividade são qualidades mais valorizadas do que a mera experiência técnica. Este é um exemplo claro de como a Gestão Estratégica de Recursos Humanos se aplica na prática, com o objetivo de recrutar o colaborador certo para a função, em vez do mais qualificado em termos puramente técnicos

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal conhecer os métodos e as ferramentas de recrutamento e seleção utilizados pelas Pequenas e Médias Empresas (PME) incubadas no BioBIP. A análise aprofundada das entrevistas revelou que, apesar de ambas as empresas adotarem uma abordagem mista de recrutamento, com o uso de fontes digitais e a valorização do talento interno, as suas estratégias diferem significativamente na prática. Enquanto a Empresa A se destaca por uma abordagem mais inovadora e flexível, utilizando ações de formação e eventos como forma de atração, a Empresa B privilegia um processo mais formal e estruturado.

Em ambas as PME, o capital humano é reconhecido como um elemento crucial para o sucesso organizacional e uma fonte de vantagem competitiva. No entanto, os resultados demonstram que, mesmo com recursos limitados, estas empresas encontram formas criativas de superar desafios, como a forte concorrência no mercado e a limitação salarial, através de processos de seleção que valorizam a atitude e as competências comportamentais dos candidatos. Em suma, a investigação reforça a ideia de que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos é essencial para a competitividade das PME, permitindo-lhes atrair e reter talentos de forma eficaz e alinhada com as suas necessidades específicas.

Este estudo tem limitações, sobretudo devido ao tamanho reduzido da amostra, mas ainda que baseada numa amostra reduzida de duas PME incubadas, oferece uma visão valiosa sobre as estratégias de recrutamento e seleção neste contexto específico. Os resultados não se podem generalizar, mas servem como um ponto de partida crucial para futuras investigações e reflexões sobre as práticas de Recursos Humanos em PME. A investigação de entrevistas com mais empresas e de setores de atividade diferentes poderia aprofundar ainda mais a análise.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, N. (2011). *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1). London: SAGE Publications.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.). (2017). *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Anghel, I., Popescu, A. M., & Iorga, A. M. (2015). Education and soft skills in the labor market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 906–913. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.242>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Bagul, D. B. (2014). Recruitment and selection process: A case study of Hindustan Coca-Cola Beverage Pvt. Ltd. *Asian Journal of Management Research*, 5(1), 45–55.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bazana, S., & Reddy, W. C. (2021). The effects of social media recruitment on employer branding and employee retention. *South African Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1461>.
- Beardwell, I., & Claydon, T. (2010). *Human resource management: A contemporary approach* (6th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>.
- Câmara, P., Guerra, P. B. S., & Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Câmara, P., Guerra, P. B. S., & Rodrigues, J. V. (2016). *Recursos humanos e sucesso empresarial* (2.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100–116.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economic Series*, 6(1), 374–386.
- Cardoso, A. (2016). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo
- Carvalho, H., Passos, A. M., & Saraiva, S. (2016). *Gestão de pessoas: Teorias e práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (5.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2002). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (9.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Chinoracký, R., & Čorejová, T. (2019). Impact of digital technologies on labor market and the transport sector. *Transportation Research Procedia*, 40, 994–1001. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.139>.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2010). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Dias, G. (2019). *Gestão de recursos humanos: Desafios e tendências* (2.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- European Commission. (2016). *A new skills agenda for Europe*. Brussels: European Union.

- European Commission. (2020). *European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. Brussels: European Union.
- Gomes, A. D., Cunha, M. P., & Rego, A. (2008). Seleção de pessoas: Uma abordagem prática. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(1), 47–58.
- Kaplan, R. M., & Sacuzzo, D. P. (2009). *Psychological testing: Principles, applications, and issues* (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Kaplan, R. M., & Sacuzzo, D. P. (2013). *Psychological testing: Principles, applications, and issues* (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Marras, J. P. (2007). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (13.ª ed.). São Paulo: Futura.
- Monteiro, A. P. (2009). *Gestão de recursos humanos: Teoria e prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- OECD. (2019). *OECD skills strategy 2019: Skills to shape a better future*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264313835-en>.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Peretti, J. M. (2007). *Gestão de recursos humanos* (4.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441–472. <https://doi.org/10.1348/096317901167479>.
- Rego, A., Cunha, M. P., Cabral-Cardoso, C., & Gomes, J. F. S. (2015). *Comportamento organizacional e gestão* (7.ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Sousa, C. A. A., Rodrigues, A. P., & Nunes, C. (2006). *Gestão de recursos humanos: Conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Toledo, F. (1999). *Recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal*. São Paulo: Atlas.
- Toledo, F. (2022). *Gestão de pessoas e recursos humanos* (10.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Human resource management* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- World Economic Forum. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Geneva: World Economic Forum.