

**“Erros de perceção dos recrutadores no recrutamento e seleção  
de candidatos em empresas de consultoria de recursos humanos”**

**Margarida Luís Martinho Monsanto Carriço**

**Dissertação de Mestrado em Sociologia**

**Especialização em Sociologia Económica e das Organizações**

**Orientadora**

**Professora Doutora Helena Maria Rocha Serra**

Setembro, 2023

Versão corrigida e melhorada após a sua defesa pública

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos à obtenção do grau de Mestre em Sociologia, na especialização de Sociologia Económica e das Organizações, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Helena Maria Rocha Serra

## **Agradecimentos**

Agradeço imensamente aos meus pais, por todo o apoio, dedicação e amparo que me deram ao longo do meu percurso académico em geral e especialmente durante a realização desta dissertação de mestrado, assim como aos meus avós.

Agradeço de igual forma a todos os meus amigos que escutaram os meus desabafos, os meus receios e inseguranças, e que me deram força para continuar, bem como por se prestarem a ajudar no que fosse preciso: Marta, Ema, Mariana e Vera.

Um enorme agradecimento à Professora Doutora Helena Maria Rocha Serra, por ter aceitado ser minha orientadora e por ter acreditado neste projeto, tendo sido incansável e de uma ajuda e disponibilidade sem medida.

Agradeço ainda à Professora Doutora Marta Correia Sampaio pelo apoio, contactos e conhecimentos passados, imprescindíveis à elaboração desta dissertação.

## **Resumo**

Julgar e formar determinada impressão sobre alguma coisa ou alguém é algo inerente ao ser humano e que acontece nas suas interações no dia-a-dia, bem como, fazer deduções com base nestes mesmos julgamentos e impressões. Contudo, estas situações, podem ser originadas por enviesamentos e erros perceptivos. Tal pode acontecer diariamente, em contexto organizacional e laboral, nomeadamente na área de gestão de recursos humanos e mais especificamente por parte dos recrutadores durante os processos de recrutamento e seleção de candidatos. Neste sentido, este tipo de situações, podem levar a que estes processos não possibilitem uma igualdade de oportunidades a todos os indivíduos.

Assim, a presente investigação analisa as perceções subjetivas e impressões que os recrutadores formam acerca dos candidatos, através da análise dos fatores e variáveis que podem ser tidos em consideração para as formar, assim como dos motivos ou justificações que lhes são atribuídos.

Com o intuito de investigar os fenómenos enunciados, optou-se por uma metodologia qualitativa que compreendeu uma análise temática dos discursos dos profissionais entrevistados.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Enviesamentos; Erros Perceptivos; Formação de Impressões; Preconceitos; Discriminação; Estereótipos; Gestão da Impressão.

## ***Abstract***

*Judging and forming a certain impression about something or someone is something inherent to human beings and that happens in their day-to-day interactions, as well as making deductions based on these same judgments and impressions. However, these situations can be caused by biases and perceptual errors. This can happen daily, in an organizational and work context, particularly in the area of human resources management and more specifically by recruiters during the recruitment and candidate selection processes. In this sense, these types of situations may mean that these processes do not provide equal opportunities for all individuals.*

*Therefore, the present investigation analyzes the subjective perceptions and impressions that recruiters form about candidates, through the analysis of the factors and variables that can be taken into consideration to form them, as well as the reasons or justifications attributed to them.*

*In order to investigate the phenomena mentioned, we opted for a qualitative methodology that included a thematic analysis of the speeches of the interviewed professionals.*

***Keywords:*** *Human Resources; Recruitment and Selection; Biases; Perception Errors; Impression Formation; Prejudice; Discrimination; Stereotype;, Impression Management.*

## **Lista de Abreviaturas**

IT - *Information Technologies*

LGBTQIA+ - Lésbicas, *gays*, bissexuais, transgénero, *queer*, intersexos, assexuais

RH - Recursos Humanos

## Índice

Resumo .....	I
<i>Abstract</i> .....	II
Lista de Abreviaturas .....	III
Introdução .....	1
Capítulo I – Problemática .....	3
1. Revisão da literatura .....	3
1.1. Recrutamento e seleção.....	3
Análise do <i>curriculum vitae</i> .....	5
Recolha de referências.....	5
Entrevista.....	6
1.2 Recrutamento e seleção por empresas de consultoria de recursos humanos .....	6
1.3. Erros perceptivos dos recrutadores e a sua permeabilidade nos processos de recrutamento e seleção .....	8
1.4. Gestão das impressões .....	23
2. Objetivos específicos e modelo de análise .....	25
Capítulo II – Método .....	28
Opção metodológica .....	28
Capítulo III – Análise de dados, resultados e discussão .....	31
1 - Compreender como/com base em quê é os recrutadores formam impressões acerca dos candidatos e como estas influenciam as suas avaliações. ....	32
1.1 - Análise curricular .....	32
1.2 - Recolha de referências .....	39
1.3 - Género.....	42
1.4 - Idade.....	45
1.5 - Grupo étnico.....	49

1.6 - Orientação sexual .....	52
1.7 - Deficiências.....	53
1.8 - Aparência e aspeto físico .....	56
1.9 - Estado de humor do recrutador .....	58
1.10 - Sentimento de semelhança .....	60
2 – Compreender o reconhecimento/consciência que os recrutadores fazem sobre a existência de enviesamentos e erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção e sobre a sua legitimidade .....	62
2.1 – (Im)parcialidade dos processos de recrutamento e seleção .....	62
2.2 - Consciência/reconhecimento da existência de julgamentos enviesados e erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção.....	65
2.3 - Consciência e reconhecimento das suas próprias (im)permeabilidades a estes enviesamentos e erros de perceção.....	67
2.4 - Legitimidade, normalidade e necessidade atribuídas à existência e recorrência de variáveis que podem influenciar as impressões que formam sobre os candidatos .....	70
3 - Compreender o reconhecimento/consciência dos recrutadores face às suas suscetibilidades à gestão da impressão por parte dos candidatos. ....	72
3.1. - Reação/opinião e influência à gestão da impressão por parte dos candidatos .....	72
Capítulo IV - Limitações do estudo e pesquisas futuras.....	79
Capítulo V – Conclusão.....	79
Referencias bibliográficas .....	83
Anexos .....	90
Anexo 1 – Guião da entrevista.....	90

## **Introdução**

A presente dissertação de mestrado em Sociologia, com área de especialização em Sociologia Económica e das Organizações, aborda os erros de perceção dos recrutadores no recrutamento e seleção de candidatos em empresas de consultoria de gestão de recursos humanos. Assim, pretende responder à pergunta: “Como os recrutadores encaram os erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção?”.

Neste contexto, foram abordadas as lógicas sociais inerentes a estes processos, mais concretamente no que toca aos erros de perceção existentes aquando das suas realizações. Por outras palavras, ambicionei compreender as perceções subjetivas e impressões que os recrutadores formam acerca dos candidatos, como estas influenciam na avaliação dos mesmos e as perceções que estes têm sobre a existência destes erros de perceção. Para tal, foquei-me nas entrevistas de emprego, na análise dos currículos e na recolha de referências.

A pertinência desta investigação passa por se perceber e ter consciência de como os candidatos a um emprego podem perder o acesso a ele por perceções subjetivas, preferências e gostos pessoais de quem os avalia.

Este estudo de natureza qualitativa teve por base profissionais de RH de diversas áreas e setores que trabalham em empresas de consultoria e que são responsáveis por realizar processos de recrutamento e seleção de candidatos.

O capítulo I – Problemática, expõe uma revisão da literatura sobre recrutamento e seleção, nomeadamente as suas fases e os seus métodos, dando especial enfoque à análise curricular, à recolha de referências e às entrevistas. Nesta revisão da literatura também é abordado o recrutamento e seleção realizado por empresas de consultoria, os erros percetivos e enviesamentos ocorridos por parte dos recrutadores durante os mesmos e as suas permeabilidades e suscetibilidades a eles, bem como as situações de gestão das impressões por parte dos candidatos. Ainda deste dentro capítulo, é apresentado o Quadro Teórico e o Modelo de Análise, em que é explicitada a problemática escolhida, inscrevendo o estudo num quadro teórico de referência, definindo os seus objetivos, objetivos específicos, os seus principais conceitos e teorias.

O capítulo II – Método, dá a conhecer a opção metodológica, que neste caso foi qualitativa, e o plano de estudo. A técnica de recolha de dados escolhida assentou na realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais de RH de empresas de

consultoria, sustentadas por um guião previamente construído. Posteriormente, foi aplicada uma análise temática para identificar, analisar, interpretar e encontrar padrões (temas), encontrando nos dados recolhidos algum tipo de homogeneidade com base na literatura já desenvolvida nesta área.

No capítulo III – Análise de dados, resultados e discussão, são analisados os principais dados e resultados obtidos com as entrevistas realizadas, e onde são comparados com a literatura já existente.

No capítulo IV – Limitações do estudo e pesquisas futuras, são referidas as principais limitações sentidas ao longo da realização do estudo bem como possíveis investigações dentro desta temática que seriam interessantes realizar futuramente.

Por último, o capítulo V – Conclusão, apresenta as conclusões obtidas com esta dissertação.

# **Capítulo I – Problemática**

## **1. Revisão da literatura**

### **1.1. Recrutamento e seleção**

Existem várias definições, contudo, de um modo geral, recrutamento, pode ser definido segundo Milkovich e Boudreau (2006) como um processo para identificar e atrair um determinado grupo, de onde posteriormente serão escolhidos alguns para poderem vir a ser contratados para um determinado emprego.

O processo de recrutamento, passa por se definir o perfil pretendido para a vaga, ou seja, as características das pessoas pretendidas, descrever a vaga, o objetivo da função a desempenhar, a remuneração e as condições do trabalho (Mateus, 2017) e seguidamente divulgar para o mercado de trabalho a existência de determinada(s) vaga(s) (Meiriño, 2015).

Dentro do processo de recrutamento podemos identificar três tipos: 1) o recrutamento interno, que é quando se procura atrair candidatos que já estão a trabalhar dentro da organização (Matosinhos, 2012) e que pode ser feito por uma escolha direta, quando o cargo é ocupado pela nomeação interna por parte da gestão, através de uma recomendação dos colabores já existentes na empresa, ou por um concurso dentro da organização (Câmara et al., 2007); 2) o recrutamento externo, quando se procura profissionais que não pertencem à organização, mas que estão disponíveis no mercado de trabalho (Meiriño, 2015); 3) e o recrutamento misto, quando se usa o interno e o externo em simultâneo, por exemplo, quando após o recrutamento interno, o profissional que é deslocado para um novo posto/função deixa a sua posição anterior a precisar de substituto, podendo ser preciso recorrer-se a um recrutamento externo (Quintela, 2016).

Contudo, estes três tipos de recrutamento podem ser feitos, segundo autores, como por exemplo Cardoso (2010), de forma direta, quando é o próprio departamento de recursos humanos da organização a realizar o processo, e de forma indireta, quando se recorre a empresas externas de consultoria para conduzir o processo.

Assim, para divulgar uma vaga e atrair candidatos existem vários métodos, que definem o quão bem-sucedido este processo pode ser, pelo que é imprescindível que os recrutadores tenham em consideração o público-alvo (Matosinhos, 2012). São eles:

anúncios de ofertas de emprego, que podem ser colocados por exemplo na internet, em jornais ou revistas; parcerias com escolas e universidades, para recrutar alunos que normalmente estão a terminar o curso; portais de emprego, que se caracterizam por ser bases de dados online de ofertas de emprego; redes sociais, que tanto podem servir para confirmar informações colocadas nos currículos como também podem ser direcionadas para empregos como é o caso do LinkedIn; referências profissionais, quando os recrutadores usam os contactos profissionais que conhecem para atrair candidatos (Matosinhos, 2012); bases de dados, resultantes de candidaturas espontâneas ou de processos anteriores; folhetos e cartazes; centros de emprego e websites corporativos das empresas, onde se divulgam as vagas existentes virtualmente (Quintela, 2016).

Já no que toca à seleção, esta pode ser descrita como o processo de se escolher de entre todos os recrutados previamente, o candidato que mais se adequa, através de métodos para os analisar, avaliar e comparar (Limongi-França e Arellano, 2002).

De um modo geral o processo de seleção pode-se realizar em três fases que passam por uma triagem curricular através, por exemplo, da análise dos currículos, contacto telefónico ou email, seguindo-se a aplicação de métodos de seleção para uma triagem final e terminando com a decisão final na escolha do(s) candidato(s) (Chiavenato, 2009).

Para fazer este processo, existem vários métodos de seleção que podem ser utilizados, como: centros de avaliação (assessment centres), que se caracterizam por englobar vários métodos de seleção para averiguar se os candidatos têm os requisitos necessários; *focus group*, sendo exercícios em grupo para avaliar os comportamentos dos candidatos; grafologia, que se trata de usar conceitos da psicologia para estudar a escrita com a premissa de que a escrita reflete traços de personalidade; testes de avaliação de competências, que são constituídos por testes escritos elaborados consoante os requisitos da função ou a recriação de possíveis situações reais de trabalho; testes de personalidade, usados para medir características pessoais e emocionais (Matosinhos, 2012); testes psicotécnicos, caracterizados por serem testes de avaliação padronizados com o intuito de avaliar as capacidades cognitivas (Quintela, 2016); referências profissionais; análise do *curriculum vitae*; e entrevistas. Em seguida, tendo em conta os objetivos deste trabalho, serão aprofundados estes três últimos.

## **Análise do *curriculum vitae***

Por norma, quando um indivíduo está à procura de emprego e pretende ingressar num processo de recrutamento e seleção a primeira coisa a fazer é apresentar o seu currículo, onde vem descrito dados pessoais, experiências profissionais anteriores, habilitações literárias e outras formações, e que conseqüentemente permitem tirar elações sobre a qualidade profissional para a vaga, contudo, parece que muitas pessoas têm dúvidas acerca da importância deste instrumento de triagem e seleção, concebendo-o apenas como uma simples formalidade (Oliveira e Macêdo, 2020).

A análise do *curriculum vitae* é o primeiro contacto entre o candidato e a empresa que está a recrutar e com isto, o recrutador verifica e analisa os dados que estão lá indicados com a premissa que as experiências anteriores vão refletir as futuras (Cunha et al., 2010).

Assim, de grosso modo, o grande objetivo da análise curricular é selecionar os candidatos que melhor preenchem os requisitos pedidos no recrutamento para depois prosseguirem no processo de recrutamento e seleção (Silva, 2012).

## **Recolha de referências**

A recolha de referências é uma forma de os recrutadores conseguirem mais informações sobre os candidatos recorrendo a outras pessoas, como antigos empregadores, colegas ou professores e que por sua vez são normalmente indicadas pelos próprios candidatos (Beardwell et al., 2004) e pode ser feita por via telefónica, presencialmente ou por intermédio de uma empresa especializada (Lado, 2012).

De acordo com Torrington et al. (2008), estas referências tanto podem servir para confirmar o que o candidato expõe sobre o seu percurso profissional como para pedir uma opinião acerca do mesmo.

Em suma, trata-se de comprovar as informações que vêm esplanadas nos currículos perguntando a outros contatos profissionais, sendo que as respostas obtidas são sempre influenciadas pela impressão e perceção que o intermediário tem acerca do candidato (Matosinhos, 2012), pelo que as perguntas feitas pelo recrutador devem ser objetivas e neutras (Peck, 2007).

## **Entrevista**

A entrevista é uma conversa com um propósito, em que os candidatos falam sobre si e sobre o seu percurso profissional (Amorim, 2016), com o objetivo de prever o desempenho do candidato (McDaniel et al., 1994).

Podem ser caracterizadas como estruturadas, e são preparadas com antecedência com perguntas previamente estabelecidas, indo de encontro aos requisitos da vaga (Matosinhos, 2012), e dando especial importância aos comportamentos dos candidatos em ambiente de trabalho pois se acredita que os comportamentos anteriores podem refletir os comportamentos no futuro (Cunha et al., 2010); não estruturadas, e aí não são planeadas antecipadamente e tanto podem ser realizadas cara a cara como pelo telefone, tendo por isso um estilo mais informal (Matosinhos, 2012), sendo que nestes casos, o recrutador pergunta o que lhe parece mais relevante para conseguir a informação que pretende, podendo descurar aspetos importantes (Amorim, 2016); entrevistas em grupo, em que se entrevistam vários candidatos de uma só vez, podendo avaliar-se quer expressões orais quer as interações sociais (Matosinhos, 2012); entrevistas sequenciais, quando o candidato é submetido a um conjunto de entrevistas individuais em sequência com diversos entrevistadores (Torrington et al., 2008); e entrevistas em painel, quando os candidatos são entrevistados individualmente por um painel de entrevistadores (Quintela, 2016).

### **1.2 Recrutamento e seleção por empresas de consultoria de recursos humanos**

As empresas de consultoria de recursos humanos são empresas especializadas em ajudar outras empresas que estejam com problemas organizacionais, através de uma análise e posteriormente de um diagnóstico preciso e fundamentado, sendo assim, o papel principal de um recrutador de recursos humanos, o de ajudar as empresas a gerir os seus trabalhadores (Monteiro, 2022). Este tipo de consultoria pode atuar nas mais variadas áreas da gestão de recursos humanos, sendo uma delas a de recrutamento e seleção de pessoas.

Nesse caso, quando empresas de consultoria deste tipo intervêm, têm como principal objetivo identificar candidatos qualificados para uma vaga, dependendo dos requisitos e características pedidos pela empresa contratante (Fish e Macklin, 2004).

Muitas empresas requisitam estes serviços quando é mais difícil encontrar o profissional adequado, quer pela elevada especificidade técnica quer por falta de meios, tempo ou capacidade da própria empresa (Mateus, 2017). Assim, podemos dizer que as empresas de consultoria de recursos humanos têm como principal objetivo encontrar profissionais qualificados para preencherem vagas em diversos setores (Amorim, 2016).

No entanto, para além disto, estas empresas também podem prestar serviços de *outsourcing* (atuar na parte estratégica/ fomentar o desenvolvimento) ou de subcontratação (quando o profissional já está a trabalhar num local, mas o vínculo laboral é feito por estas empresas) (Quintela, 2016).

Quando se recorre a este tipo de serviços, é então preciso encontrar equilíbrio e consenso entre a organização contratante e a empresa de consultoria, de modo a salvaguardar as características e os objetivos pretendidos (Meiriño, 2015).

O recrutamento feito através de empresas de consultoria é em muito semelhante ao realizado pelo próprio departamento de gestão de recursos humanos de uma organização. Primeiro começa-se por definir o perfil pretendido para a vaga, que normalmente é fornecido pela organização que recorreu à consultoria (Lacombe, 2011); depois divulga-se para o mercado de trabalho que determinada vaga está disponível; e por fim recebe-se os currículos por parte dos recrutadores (Meiriño, 2015).

Por sua vez, a seleção feita através de empresas de consultoria pode ser definida de acordo com Meiriño (2015) como sendo o processo de identificar e encaminhar o profissional que melhor se adequa para a organização que requisitou consultoria, sendo importante realçar que as empresas de consultoria apenas recrutam e selecionam os candidatos, ficando a decisão final a cargo da organização contratante. Esta fase do processo realizada por estas empresas especializadas passa então por o recrutador fazer o primeiro contacto com o candidato para averiguar alguns aspetos, como experiência, objetivo salarial e interesse na vaga; depois deste primeiro contacto, são escolhidos aqueles com o perfil que mais se encaixa e são marcadas entrevistas para se conhecer melhor aspetos profissionais dos candidatos bem como características pessoais, através de vários métodos de seleção; e por fim de selecionados os candidatos que melhor se encaixam, é fornecido um relatório com as informações destes, para que a organização que requisitou consultoria tome a decisão final (Meiriño, 2015).

### **1.3. Erros perceptivos dos recrutadores e a sua permeabilidade nos processos de recrutamento e seleção**

A cognição social, segundo Garrido et al. (2011) explica como os indivíduos se percebem a si e aos outros e conseqüentemente como é que essas percepções preveem e orientam o comportamento social.

Por percepção, entende-se ser o processo de receber informações sobre o que nos rodeia e dar-lhes sentido, implicando categorizá-las e interpretá-las de acordo com o nosso conhecimento já existente (McShane e Glinow, 2010), ou seja, é o processo de interpretar estímulos com que cada indivíduo se vê deparado no dia-a-dia (Caetano et al., 2001). Por outras palavras, é a forma como se constrói o conhecimento acerca das outras pessoas, ou seja, a maneira como se forma impressões sobre os outros, como responsabilizamos os comportamentos dos outros e como os indivíduos se influenciam mutuamente (Moreira, 2020).

Assim, a cognição social estuda os mecanismos implícitos ao processamento de informação, focando-se em como as impressões, crenças e estímulos sociais se formam e influenciam os comportamentos dos indivíduos (Ferreira, 2010).

Daqui parte-se do pressuposto que os julgamentos, as memórias e as avaliações sobre os indivíduos são influenciadas e guiadas pelo conhecimento que se tem e pelas representações formadas sobre o meio em que se vive (Pereira, 2011). Deste modo, pode-se afirmar que os indivíduos não apenas recebem informação do meio em que se movem, como também a processam, logo, os indivíduos constroem socialmente a realidade, isto porque, como afirma Pereira (2011), os indivíduos quando se deparam com outros, procuram ir mais além da informação que apreendem pelos sentidos de forma imediata.

A informação para que se crie uma impressão acerca de uma pessoa pode ser obtida via direta, por interação e observação do comportamento verbal e não verbal ou via indireta, por comentários (Caetano, 1997). Tal é corroborado por Asch (1946), em que se pode fazer juízos de valor sobre características de um indivíduo apenas observando o seu comportamento. Ainda segundo este autor, depois de se ter formado uma impressão sobre uma pessoa é muito difícil esquecê-la.

“Vivemos numa sociedade em que a imagem dita as regras e demoramos apenas alguns segundos para formar uma impressão acerca de alguém. De imediato concluímos

se ela merece a nossa atenção, tempo e respeito. Tudo gira à volta da imagem que vendemos (...). Assim, é importante termos a consciência de que as primeiras impressões são relevantes no trabalho. Somos uma sociedade visual.” (Expresso emprego, 2012).

Contudo, este processamento da informação e a sua perceção são feitos de formas diferentes pelos indivíduos e vão definir a maneira como estes atuam (Cunha et al., 2014). O processamento de informações baseia-se na premissa de que as informações são categorizadas e incluídas em esquemas mentais e que posteriormente vão orientar os comportamentos dos indivíduos (Pereira, 2011).

Categorizar é então o processo de aplicar “rótulos verbais, por parte de um agente humano, a objetos presentes no mundo físico, mental ou social” (Pereira, 2011, p.219), e permite simplificar o mundo/meio em que se vive bem como fazer deduções quando se tem falta de informações (Pereira, 2011).

Já, os esquemas mentais são estruturas de conhecimento, que são construídas e organizadas na memória em categorias, tendo em conta as informações que se obtêm na interação com outros indivíduos (Quinn et al., 2003). Por outras palavras, os esquemas mentais, são estruturas mentais acerca de determinado tema e têm como função organizar as informações, influenciando a forma como as pessoas reagem a estímulos (Rodrigues et al., 2016) e que servem para os indivíduos darem significado às informações que resultam das suas experiências de vida (Proença, 2007).

Assim, durante a interação com os outros, o indivíduo identifica as características marcantes da pessoa alvo da sua perceção (Quinn et al., 2003). Depois, procura nos esquemas mentais organizados na memória, características idênticas às identificadas, escolhe a mais apropriada e utiliza-a para formar uma impressão sobre a outra pessoa, armazenando-a na memória de longo prazo (Ferreira, 2010).

Formação de impressões é então o processo de organizar as várias informações que se tem acerca de uma pessoa ou alguma coisa em uma única impressão (Michener et al., 2003) e em qual participam características psicológicas, como a conduta e outros atributos da pessoa observada (Morales et al., 1997). Assim, podemos considerar o fenómeno perceptivo como análogo à formação de impressões.

No entanto, existem fatores internos e externos aos indivíduos que toldam a objetividade com que percecionam, sendo que, embora sejam os externos os mais

explorados para aumentar a eficácia da percepção, são os internos que têm maior influência na objetividade perceptiva (Dourado, 2012). Neste sentido, quando se opta por dar relevância a umas informações e ignorar outras, está-se presente ao que se chama de “Atenção seletiva”, e que pode ser influenciada tanto por características do alvo da percepção como por características de quem está a observar, uma vez que os indivíduos tendem natural e inconscientemente a procurar informações que corroborem os conceitos que já têm e a ignorar informações que os contradigam (McShane e Glinow, 2010).

Segundo Pennington (2000), os indivíduos têm uma capacidade limitada para processar as informações com que se deparam diariamente, pelo que recorrem a heurísticas para lidarem com informações complexas e em grande quantidade. As heurísticas são atalhos mentais que se usam quando os indivíduos se sentem cansados cognitivamente ou sob pressão, quando o assunto não tem importância ou quando se tem poucas informações (Rodrigues et al., 2016), o que conseqüentemente leva a que se cometam erros e que se forem utilizados inconscientemente e automaticamente geram erros nos julgamentos da realidade e nas tomadas de decisão (Cunha et al., 2014).

Deste modo, o processo perceptivo é comumente caracterizado com sendo subjetivo, o que pode originar generalizações abusivas e por sua vez comportamentos discriminatórios ou erros perceptivos (Proença, 2007).

Os esquemas mentais referidos anteriormente tanto podem ser sobre nós mesmos, sobre as outras pessoas, sobre grupos sociais ou sobre papéis sociais (Pereira, 2011). Os que são sobre nós mesmos estão relacionados com a avaliação que fazemos acerca dos nossos comportamentos e baseia-se nos julgamentos que fazemos sobre as características mais marcantes da nossa própria personalidade (Markus, 1977); os que são sobre as outras pessoas estão relacionados com características específicas das pessoas e que possibilitam que se preveja comportamentos e que se faça julgamentos sobre os mesmos (Michener et al., 2003); os esquemas sobre grupos sociais são um conjunto de características atribuídas aos membros de um grupo e que são utilizadas para facilitar o processamento de informações (Moreira, 2020); e os esquemas sobre papéis sociais estão relacionados com as normas e expectativas que são esperadas por estes papéis (Pereira, 2011).

Ainda segundo Pereira (2011), qualquer destes tipos de esquemas mentais possui um certo grau de estereotipia. Estereótipo define-se como o pensamento ou ideia, ou

seja, como o esquema ou representação mental que surge quando se pensa em determinado grupo social, e que tem influência na forma como os indivíduos interpretam e percebem quem os rodeia. (Ferreira, 2010), podendo conseqüentemente originar comportamentos sociais negativos como o preconceito e a discriminação (Amorim, 2016).

Ou seja, primeiramente constroem-se categorias às quais se atribuem traços e características difíceis de observar, de seguida atribui-se às pessoas uma ou mais dessas categorias com base em informações fáceis de observar e por fim as pessoas que parecem fazer parte da categoria ou grupo estereotipado são associadas a traços e características não observáveis, podendo dar assim origem a comportamentos preconceituosos e discriminatórios (McShane e Glinow, 2010).

Por norma, no processo perceptivo, as características e informações percebidas que corroboram os estereótipos que se tem, são mais rapidamente processadas e percebidas (Dovidio et al., 2010).

Preconceito pode ser conceptualizado como uma “avaliação negativa sobre a natureza de uma pessoa pelo simples facto de esta ser percebida como membro de um grupo” (Pereira e Vala, 2010, p.9). De acordo com Dovidio et al. (2010), o preconceito tem uma componente cognitiva, como crenças, tem uma componente afetiva, como antipatia e tem uma componente conativa, como a tendência para que o indivíduo se comporte de forma negativa para com determinado grupo.

Por sua vez, a discriminação no seu primeiro momento de diferenciar, é um ato natural que faz parte do processo cognitivo, uma vez que para se processar toda a informação do dia-a-dia é necessário classificar o que está à nossa volta. Assim, discriminação aparece quando por várias razões sem justificação objetiva, um indivíduo ou grupo de indivíduos têm tratamento diferenciado (Santos, 2011). Deste modo, pode ser definida como um “comportamento objetivo contra um grupo-alvo ou contra pessoas percebidas como pertencentes a esse grupo” (Pereira e Vala, 2010, p.10) e pode levar a conseqüências negativas na vida dos indivíduos.

A discriminação pode acontecer inconscientemente, sendo o resultado de variáveis inconscientes (estereótipos, por exemplo) ou processos mentais que não têm resultados intencionais, ou pode acontecer conscientemente, quando o indivíduo age

discriminatoriamente de forma propositada, deixando a pessoa numa desvantagem injusta (Velasquez, 2014).

Pode também apresentar um carácter direto, quando normas e práticas excluem ou beneficiam determinados indivíduos por pertencerem a um grupo específico, ou um carácter indireto, quando essas normas e práticas são aparentemente neutras e inofensivas, mas que acabam por ter um cariz desigual e injustificado para com um determinado grupo (Santos, 2011).

Assim, a discriminação não apenas se refere a práticas que prejudiquem pessoas pertencentes a determinados grupos mas também a práticas que favoreçam e beneficiam pessoas que se considera fazerem parte do próprio grupo a que se pertence, isto é, quando se avalia pessoas que pertencem ao próprio grupo (grupo interno) mais favoravelmente do que aquelas que se consideram pertencer a outros grupos (grupos externos), chamando-se “enviesamento intergrupar” (Dovidio et al., 2010). Isto pode dever-se ao facto de os indivíduos estarem emersos numa cultura onde enraizaram determinados padrões e normas de comportamento que vêm como superiores em relação a culturas de outros grupos, expressando essas crenças através de ações, praticando assim o que se chama de “discriminação cultural” (Dovidio et al. 2010).

A discriminação está associada ao preconceito, no sentido de ser uma consequência deste (Pereira e Vala, 2010), contudo, é possível ter-se preconceitos para com um determinado grupo de indivíduos, mas não ter qualquer comportamento discriminatório (Santos, 2011). Por outro lado, pode haver discriminação aparentemente sem preconceito, ou seja, quando existe discriminação, mas se recorre a justificações socialmente entendidas como legítimas para se justificar o pensamento preconceituoso, o que se chama de “discriminação justificada” (Pereira e Vala, 2010).

Isto pode ser explicado pelo modelo da “Justificação supressão do preconceito” em que, muitas das pessoas têm preconceitos genuínos, ou seja, preconceitos não controláveis e subentendidos, e que por sua vez apreendem valores e crenças que inibem esses preconceitos. Contudo sentem pressão pelo facto de os terem (preconceitos) e ao mesmo tempo quererem manter uma imagem não preconceituosa, o que as leva a encontrar justificações para que consigam expressar estes preconceitos sem serem socialmente criticadas (Crandall e Eshleman, 2003). Assim, se os esquemas mentais são importantes para dar sentido ao que se percebe e às informações apreendidas, também podem dificultar a visão do que nos rodeia, pelo que se deve questionar

constantemente as suposições que se fazem para assim minimizar estes enviesamentos preceptivos e romper com esquemas mentais preconcebidos (McShane e Glinow, 2010).

Para além de preconceitos, estereótipos e discriminação existem outros efeitos influenciadores, que podem ocorrer no dia-a-dia durante as interações sociais que estabelecemos, e que serão explanados seguidamente.

Cada informação resultante da perceção produz uma impressão particular, sendo a impressão total de um indivíduo a soma das várias impressões particulares (Asch, 1946). Quando se correlaciona as impressões independentes umas com as outras, isto é, quando as impressões particulares sobre características específicas são percebidas umas em relação às outras, origina-se o que se chama de “impressão geral”, isto é, os indivíduos são percebidos como um todo (Asch, 1946). Contudo, quando se faz julgamentos com base na impressão geral que se tem sobre um indivíduo, estamos perante o “Efeito de Halo” (Thorndike, 1920), um erro que pode ser superado se se julgar cada impressão e característica isoladamente.

A ordem pela qual as informações são interiorizadas pelos indivíduos tem influência na formação de impressões (Asch, 1946), ou seja, durante os processos cognitivos, neste caso, os processamentos de informação, a informação que se interioriza primeiro recebe mais atenção e é menos confusa do que as informações seguintes, o que se denomina por “Efeito de Primazia”. Caso isto não aconteça, as impressões são formadas com base nos últimos comportamentos que se tem memória, ao qual Ash (1946) chamou de “Efeito de Recência”.

Contudo, segundo Forgas (2011) este efeito de primazia pode ser aumentado por um humor positivo e atenuado ou eliminado por um humor negativo. Assim, pode-se assumir que um estado de humor negativo pode evitar potenciais enviesamentos e erros de perceção na formação de impressões e julgamentos sociais.

Desta forma, o estado de humor pode condicionar a formação de impressões, podendo ser definido como um estado afetivo de pouca intensidade, generalizado, mais ou menos duradouro e sem uma causa anterior aparente (Forgas, 1995). Posto isto, humor positivo parece levar à formação de impressões mais positivas, enquanto um humor negativo leva à formação de impressões mais negativas (Forgas, 2011).

Ainda, segundo Forgas (2011), a presença de um determinado estado de humor aumenta a probabilidade da ocorrência de acontecimentos do mesmo valor, o que se

designa por “Efeito de Congruência”. O efeito do humor parece ser maior quando os processamentos cognitivos são mais complexos e detalhados e quando os indivíduos se encontram num contexto incomum e atípico (Fiedler, 1991), pois pode ser necessário recorrer-se a um processamento adicional para formar uma impressão coerente, sendo associado a um humor negativo. Por outro lado, parece ser menor quando o processamento é mais rotineiro e simplificado e quando os indivíduos se encontram num contexto habitual, sendo associado a um humor positivo (Forgas, 1991).

O processamento de informações pode ser influenciado também por questões motivacionais e afetivas, isto é, fatores motivacionais tanto podem influenciar o grau de esforço cognitivo que se faz durante o processamento de informação como podem levar à ativação de esquema mentais que sejam mais relevantes para o objetivo do indivíduo, desviando este processamento. Já os fatores afetivos podem influenciar o processamento de informações na medida em que os afetos podem ativar esquemas mentais que sejam concordantes com eles (Quinn et al., 2003).

A cognição social está presente no dia-a-dia dos indivíduos, e como não podia ser exceção, está presente durante os processos de recrutamento e seleção, onde tanto os preconceitos, estereótipos, discriminação e os efeitos referidos anteriormente também estão presentes, bem como mais alguns enviesamentos abordados mais à frente.

Quando um indivíduo consegue um emprego ou uma promoção, não se deve apenas às suas qualificações, mas também a outros fatores como a justiça e estereótipos implícitos de quem está a recrutar e a selecionar, como também as características dos outros candidatos ou como se sente o recrutador no dia (Velasquez, 2014).

De acordo com Armstrong e Taylor (2014, p.101) cabe aos profissionais de recursos humanos “promover os valores fundamentais na organização sobre a forma como as pessoas devem ser geridas e tratadas” e que estejam relacionados com igualdade de acesso a oportunidades de trabalho. Assim, todos os profissionais da área de recursos humanos devem ter a noção que estão a lidar com a vida e carreiras das pessoas, pelo que empatia e compreensão são características essenciais a eles, de modo a conseguirem fazer a escolha mais acertada em qualquer situação, promovendo igualdade e não favoritismos, priorizando os aspetos profissionais e técnicos e não pessoais (Machado et al., 2021).

A igualdade de oportunidades no seu todo é a base da não discriminação e foca-se em que as oportunidades quer no emprego, educação e outras áreas devem estar gratuitamente ao alcance de todos os indivíduos independentemente de características que em nada tenham a ver com a capacidade, desempenho e qualificação (Raghavi e Gopinathan, 2013). Mais concretamente, igualdade de oportunidades de emprego trata-se de quando todos os indivíduos têm direito a trabalhar e a avançar na carreira com base no seu mérito, capacidade e potencial (Byars e Rue, 1994), tendo como objetivo oferecer igualdade de oportunidades a todos os funcionários atuais e futuros, protegendo e respeitando a dignidade de todos em quaisquer momentos (Raghavi e Gopinathan, 2013).

Para tal acontecer, é necessário aceitar-se e promover a diversidade dentro das organizações, onde aspetos como a etnia, orientação sexual, religião, etc, não sejam motivos de exclusão, dando origem a uma equipa de trabalhadores de diferentes grupos, e o que pode ser conseguido através do conceito de “Processo seletivo às cegas”. Processo seletivo às cegas tem como principal objetivo extinguir a discriminação nos processos de recrutamento e seleção, focando-se nas experiências profissionais, nas competências e nos comportamentos dos candidatos ao longo dos processos, através de plataformas e *softwares* que eliminam informações como idade, género e outras características pessoais sobre o perfil do candidato que possam levar a qualquer tipo de discriminação (Machado et al., 2021). Contudo, se isto pode ter resultado numa fase mais inicial dos processos de recrutamento e seleção, por exemplo na análise curricular, quando chegar a altura de os recrutadores estarem cara-a-cara com os candidatos, por exemplo nas entrevistas, tais informações não vão ser possíveis de eliminar/esconder.

No que toca ao trabalho, nem todas as ações ou situações podem ser consideradas discriminatórias, sendo que qualquer ação que seja devidamente justificada e que seja relacionada diretamente com o desempenho de um determinado emprego não pode ser considerada discriminatória (Carvalho, 2021), o que pode ser corroborado pelo artigo 25, nº2 do Código de Trabalho (2009) que afirma que não é discriminação qualquer ação baseada em “(...) fator de discriminação que constitua um requisito justificável e determinante para o exercício da atividade profissional, em virtude da natureza da atividade em causa ou do contexto da sua execução, devendo o objetivo ser legítimo e o requisito proporcional”.

Por outras palavras, para que seja considerada discriminação no trabalho é necessário que seja uma decisão que não se baseie no mérito individual, que resulte de preconceitos, estereótipos falsos ou seja moralmente injustificada e que tenha um impacto negativo nos interesses do funcionário (Velasquez, 2014). Assim, moralidade pode ser definida como ter-se qualidades e capacidades morais, e por sua vez, moral pode ser definida como o ato de distinguir o certo e o errado (Armstrong e Taylor, 2014), o que por associação, podemos perceber a moralidade como a capacidade de distinguir o certo do errado.

Relacionada com a moralidade está o conceito de ética, pois uma vez que a moralidade é a capacidade de distinguir o certo do errado, a ética foca-se nas tomadas de decisão e julgamentos acerca de qual é a correta ação a ser realizada, ou seja, enquanto a ética tem a ver com comportamento, a moralidade tem a ver com crenças (Armstrong e Taylor, 2014).

Assim, embora as decisões no que toca a empregos façam com que naturalmente os empregadores ou recrutadores discriminem candidatos ou funcionários com base na capacidade que estes têm de desempenhar uma função, estas não são consideradas discriminatórias uma vez que aqueles que não são favorecidos são tratados com justiça (Orife e Chaubey, 2001), isto é, são excluídos com base nas suas capacidades e potencial relacionados com o emprego e não com base em outras características moralmente injustificáveis.

Deste modo, a gestão de recursos humanos deve assegurar que todos os candidatos e funcionários são tratados de forma igualitária e justa e que as decisões no que toca a contratações, seleções ou promoções são tomadas de forma objetiva e isentas de discriminação (Stoilkovska et al., 2015), pois quando a discriminação acontece durante o processo de recrutamento e seleção, vai existir uma reduzida probabilidade de a vaga de emprego ou a realização de entrevistas ser oferecida a candidatos pertencentes a grupos estereotipados (Stone e Wright, 2013).

Existem vários fatores que influenciam a emergência da discriminação, sendo eles, o género, a idade, o grupo étnico, a orientação sexual, deficiências e a aparência e aspeto físico.

A discriminação baseada no género acontece quando se beneficia ou prejudica alguém com base no seu género, sendo que, se para alguns isto parece legítimo por

considerarem que faz parte das suas normas e orientações, para outros é considerado inadequado (Krinitcyna e Menshikova, 2015). Este tipo de discriminação desfavorece maioritariamente mulheres pelo pressuposto de que existem cargos mais para homens do que para mulheres, limitando a contratação delas para certas funções (Carvalho, 2021), estando assim relacionada com o preconceito de que as mulheres são piores trabalhadores que os homens, sem que haja uma justificação associada ao trabalho, mas sim às características pessoais (Krinitcyna e Menshikova, 2015).

Já a discriminação baseada na idade acontece quando os recrutadores, descartam os candidatos por serem muito novos ou muito velhos para executarem a função (Carvalho, 2021). Assim, se por um lado candidatos mais velhos são vistos como menos capazes e menos competentes quer fisicamente quer mentalmente do que candidatos mais jovens (Kite et al., 2005), por outro, também são vistos como mais fiéis, mais experientes, de confiança e com um sentimento de compromisso para com a organização e o trabalho maior do que candidatos mais novos (Cuddy e Fiske, 2002; Angle e Perry, 1981).

A discriminação racial por sua vez, ocorre quando se exclui candidatos por pertencerem a determinados grupos étnicos ou por terem determinada nacionalidade, manifestando-se através de características culturais, sotaque, estilo, maneira de vestir ou cor da pele (Krinitcyna e Menshikova, 2015). Neste caso, a discriminação é no ambiente interno, uma vez que o candidato ainda não foi selecionado e por isso não pertence à empresa, denominando-se assim como discriminação pré-contratual, pois o candidato ainda não assinou um contrato de trabalho. É nesta altura que estes são descartados, usando-se como critérios a raça, a etnia e a cor, sendo vistos como seres inferiores (Araújo et al., 2022), pelo que o currículo muitas vezes é apenas uma formalidade pois o/s candidato/s beneficiado/s e validado/s serão os que pertencem ao grupo étnico do recrutador (Silva, 2022).

A discriminação baseada na orientação sexual, acontece quando se a vê como um inconveniente, e por isso se exclui candidatos pertencentes à comunidade LGBTQIA+ (Carvalho, 2021), ou pelo facto destas pessoas contradizerem as crenças e valores do recrutador (Krinitcyna e Menshikova, 2015). Contudo, como a orientação sexual não tem traços visíveis ou escritos que demonstrem esta característica dos candidatos, a ocorrência de discriminação deste tipo passa pelos recrutadores

conseguirem ou não saber ou deduzir, de alguma maneira, se os candidatos pertencem à comunidade LGBTQIA+ (Drydakís, 2009).

A discriminação com base na existência de deficiências acontece porque estas pessoas são vistas como um estorvo para as organizações, pois a grande maioria necessita de condições especiais e conseqüentemente porque existe pouca compreensão e empatia para com elas e as suas necessidades (Krinitcyna e Menshikova, 2015), sendo assim, encarados como menos capazes de serem eficazes no desempenho da função (Carvalho, 2021).

No caso da discriminação pela aparência e aspeto físico, esta ocorre com base nas características naturais dos candidatos, bem como na maneira como eles se vestem e se arranjam, refletindo as preferências dos recrutadores ou o pressuposto que estas características estão relacionadas com o desempenho da função (Dillingh et al., 2020). Todas as pessoas têm uma marca própria, uma marca pessoal, que está associada ao seu nome e à sua imagem, e que conseqüentemente pode determinar a sua posição em contexto de trabalho, pelo que a imagem e a aparência de um indivíduo pode ser considerada uma ferramenta e uma mercadoria dentro do mercado de trabalho (Coutinho, 2003). Neste sentido, os indivíduos que apresentam uma imagem alterada, por exemplo, pelo uso de tatuagens ou *piercings* são vistos muitas vezes como alguém menos competente, relacionados com uma atitude mais infratora e a grupos marginalizados que não respeitam as normas de convívio da sociedade e que corromperam com o modelo ideal de aparência que a sociedade impôs, sendo menos aceites por esta (Farah, 2014). Mais ainda, a discriminação com base na aparência e características físicas acontece, pois por norma os candidatos vão às entrevistas com o intuito de conseguirem avaliações positivas com base nestas características e na sua aparência acabando por descurar a importância da forma como se devem comportar nelas (Coutinho, 2003).

No que respeita ao trabalho, a experiência profissional também poderá ser uma variável de exclusão ou não de candidatos, mas nunca uma variável discriminatória, uma vez que está relacionada com o desempenho e execução da função, logo, está ao abrigo do artigo 25, nº2, do Código do Trabalho (2009), já referido anteriormente.

O modelo normativo-preditivo pode ser considerado a maneira tradicional de se seleccionar candidatos, e que se foca na utilização de métodos que sejam capazes de medir e prever o desempenho e sucesso dos candidatos a determinado cargo. Assim, os

métodos de seleção são usados com o pressuposto de serem preditores do seu sucesso (Proença, 2007). De acordo com este paradigma, o processo até se tomar uma decisão dever ser racional e basear-se em correspondências entre os testes psicométricos (testes que avaliam as capacidades e a personalidade dos candidatos) e a avaliação dos candidatos em contexto do futuro possível emprego (Proença e Oliveira, 2009), contudo existem vários fatores que interferem com este objetivo.

Daqui surge o conceito de enviesamento, que pode ser descrito como uma propensão intolerável para com determinados candidatos, e que conseqüentemente pode dar origem a uma avaliação subjetiva dos mesmos (Proença e Oliveira, 2009). Contudo, embora isto possa acontecer, não significa que não seja adequado para a organização em causa, isto é, quando devido à experiência do recrutador este prefere recusar determinadas informações objetivas resultantes, por exemplo, de testes psicométricos, em detrimento de informações subjetivas adquiridas ao longo do processo de recrutamento e seleção (Proença e Oliveira, 2009).

A seleção de candidatos pode envolver então o processamento de informação usando lógicas subentendidas ou baseadas na intuição, originadas pela experiência e rotinização destes processos, tendo um carácter inconsciente, mas podendo não ser irracional, pois o sucesso do processo de seleção depende de critérios que nem sempre são compatíveis com decisões racionais (Proença, 2007). Assim, é importante que os recrutadores consigam gerir as sensações irracionais que possam ter em relação aos candidatos, para não caírem no erro de beneficiar aqueles com quem simpatizem e prejudicar os demais (Cardoso, 2010).

As impressões podem-se formar mesmo antes de haver uma interação entre recrutador e candidato, por exemplo através do *curriculum vitae*, da fotografia ou da informação sobre o perfil que está na base de dados, até porque quase nunca um recrutador realiza uma entrevista sem nenhuma informação (Amorim, 2016). Para além disto, a maneira como o currículo está apresentado pode ter influência positiva ou negativa independentemente do que está lá exposto, condicionando a probabilidade de o candidato passar a uma fase seguinte (Proença e Oliveira, 2009).

Desta forma, podem ocorrer erros de análise nesta altura, quer por erros estruturais quer por erros do conteúdo que é apresentado, fazendo com que os currículos não passem a verdadeira imagem a quem os está a analisar (Mateus, 2017). Mais ainda, para além das informações tradicionais que costumam compor os currículos, parece que

fazer referência a atividades profissionais exteriores como experiências de intercâmbio e viagens, ou vivências pessoais como eventos desportivos ou culturais é um ponto de distinção, uma vez que passa a imagem de o candidato mais facilmente trabalhar em equipa, de ser disciplinado, de conhecer outras culturas e línguas, o que por norma são requisitos pretendidos (Silva, 2012).

Como mencionado anteriormente, no que respeita à recolha de referências, estas são sempre influenciadas pela impressão e perceção que o intermediário tem acerca do candidato (Matosinhos, 2012). Isto porque, as referências indicadas pelos candidatos podem limitar a infirmação ou evitar dar informações detalhadas aos recrutadores, por temerem por exemplo, acusações de difamação, invasão de privacidade ou calúnia (Peck, 2007). Por isso, e ainda segundo este autor, os recrutadores parecem estar a adotar uma nova forma de recolher referências sobre os candidatos assente em realizar “perguntas de julgamento neutro”, isto é, realizar perguntas em que o fornecedor de referências não tenha de fazer julgamentos de cariz “ser bom/ser mau”.

Para se conseguir isto, é preciso então que a recolha de referências seja mais uma conversa do que um interrogatório, onde é crucial fazer-se apenas perguntas que estejam relacionadas com o trabalho e nada pessoal ou que possa ser percebido como discriminatório, ser gentil, educado e saber ouvir, pois quando se ouve com atenção é mais fácil de detetar preconceitos e outros possíveis enviesamentos (Peck, 2007).

Neste sentido, Dougherty et al. (1994) verificaram com o seu estudo que as primeiras impressões estão relacionadas com o comportamento dos recrutadores no momento das entrevistas. Isto porque, num primeiro contacto não se tem acesso a todas as informações dos candidatos fazendo com que as impressões que se formam não sejam exatas, contudo, segundo Caetano (1997), essas impressões são unificadas mesmo que depois o candidato venha a demonstrar características diferentes ou contraditórias, o que vai de encontro á ideia de Asch (1946) já mencionada anteriormente, que depois de formada uma impressão sobre um indivíduo é muito difícil esquecê-la.

Desta forma, quer a entrevista quer as decisões que se tomem após ela, são influenciadas por estas impressões e conseqüentemente dão origem a várias avaliações, tendo ou não os recrutadores informações e perceções antecipadas dos candidatos (Cunha et al., 2010). Estas avaliações com base nas primeiras impressões podem ser do tipo afetivo (gostar ou não gostar), do tipo moral (bom ou mau) e do tipo instrumental (competente ou incompetente) (Bastos, 2006), sendo que a partir do momento em que

são feitas, os indivíduos ficam a sentir-se capazes de fazer constatações que pensam ser inquestionáveis sobre a inteligência, integridade, sucesso profissional, etc, da pessoa em questão (Caetano, 1997).

Neste sentido, quando o recrutador sente que de algum modo o candidato apresenta características (grupo étnico, formação académica, valores morais, idade, etc) semelhantes a si, pode ser uma fonte de erro no processo seletivo, isto porque, os julgamentos que vão acabar por fazer dos candidatos podem ser baseados no gostar ou não gostar originados por esta sensação de semelhança ou não, respetivamente, e não baseados nas aptidões e habilidades relacionadas com o emprego (Motowidlo, 1986).

Em consequência, as avaliações dadas a candidatos que são percebidos pelos recrutadores como semelhantes a eles parecem ser menos extremas do que aquelas dadas a outros considerados como diferentes. Desta forma, dá-se o “Erro de Tendência Central”, em que as avaliações dadas a candidatos percebidos como semelhantes são mais moderadas, ou seja, o recrutador não dá avaliações nem muito altas nem muito baixas, optando por um “meio-termo” (DeCotiis, 1977). Por outro lado, quando isto não acontece, os candidatos percebidos como diferentes são avaliados de formas mais drásticas, resultando em avaliações ou muito boas ou muito más (Linville e Jones, 1980).

Mais ainda, quando os candidatos não têm respostas concretas para as perguntas das entrevistas, os recrutadores parecem construir o mérito deles, na medida em que usam as suas próprias experiências como modelos, em que ideia é a de que se eles foram bem-sucedidos de alguma forma, então os candidatos semelhantes a eles têm maior possibilidade de também o serem, sendo assim vistos como melhores (Rivera, 2012).

Segundo o estudo de Amorim (2016) parece que os recrutadores apresentam ter consciência da existência destes fatores como o *curriculum vitae*, a fotografia, a aparência, a maneira de falar, etc, que influenciam as impressões que criam, bem como que os estados emocionais em que se encontram também interferem nas avaliações que fazem. Contudo na ótica deles, estas impressões servem antes para corroborar os candidatos e não para os discriminar ou excluir, afirmando que sem estas impressões selecionariam qualquer candidato com qualquer perfil, ou seja, estas impressões ajudam a validar os candidatos, sendo consideradas como um instrumento a usarem diariamente de forma comparativa e não como uma forma de exclusão.

Também é de salientar que embora uns considerem que as impressões estão relacionadas com os conhecimentos do mercado do trabalho e com a experiência profissional, outros afirmam que estas (impressões) são resultado de estereótipos e preconceitos (Amorim, 2016). Ainda segundo este mesmo autor, os recrutadores também defendem a ideia de que as impressões que criam dos candidatos são por sua vez influenciadas pela descrição das funções da vaga que se pretende preencher e que é facultada pela organização contratante, isto, porque a organização cliente evidencia características que pretende nos candidatos, pelo que o recrutamento e seleção vai ser feito com base nelas, fazendo com que logo aí possa haver enviesamentos (Amorim, 2016).

Amorim (2016) chegou também à conclusão de que os recrutadores não têm o hábito de pensar e refletir sobre estas questões, e consideram que deveriam ser abordadas e partilhadas entre eles, bem como reconhecem que naturalmente fazem julgamentos precipitados sobre os candidatos baseados nas impressões que criam e que as entrevistas são importantes para confirmar ou contradizer essas mesmas opiniões. Para além da legislação, as empresas/organizações têm um papel crucial na implementação de medidas para garantir uma igualdade de acesso ao mercado de trabalho

Já segundo o estudo de Carvalho (2021), constatou-se que a maioria dos participantes foca as suas decisões com base naquilo que é exposto no currículo e que vai de encontro aos requisitos, independentemente de quem é, o tipo de pessoa, orientação, etnia, etc, ou seja, constatou-se que estas características pessoais dos candidatos, não são um impedimento para a contratação, considerando-as não prejudiciais ou influenciadoras na capacidade destes desempenharem a sua função/trabalho eficientemente.

De acordo com este mesmo estudo (Carvalho, 2021), conclui-se ainda que nos anúncios de emprego, mesmo que não se faça referência ao género, há uma grande tendência para direcionar a função/cargo para o masculino, bem como que a importância dada à experiência profissional depende desta mesma função/cargo, nomeadamente para funções/cargos complexos que necessitem de experiência profissional e conhecimentos específicos. Tirando estes casos, a experiência profissional parece não ser motivo de exclusão de candidatos.

Por outro lado, segundo o estudo de Chua e Mazmanian (2020), percebeu-se que os recrutadores dão preferência a candidatos com referências de funcionários, pois assumem que assim os colegas os iriam validar e conseqüentemente encaixariam bem na organização. Outro dos resultados foi de os recrutadores perceberem favorecer candidatos que consideram semelhantes a eles no que diz respeito a gostos, maneirismos (atitudes, gestos, movimentos, expressões) e estilos de vida (Chua e Mazmanian, 2020).

#### **1.4. Gestão das impressões**

Num mercado de trabalho cada vez mais limitado e competitivo, a premissa assenta em que cada indivíduo deve gerir a sua própria carreira através dos meios que passem a ideia de ser um profissional cativante (Grisci e Carvalho, 2004).

Logo, no processo percetivo, os indivíduos tentam controlar as informações que fornecem de si próprios, o que faz com que quem esteja a perceber tenha de perceber como realmente a outra pessoa é (Caetano et al., 2001). Desta forma, pode acontecer os candidatos tentarem influenciar consciente ou inconscientemente a imagem que o recrutador tem deles durante a interação, o que se denomina por “gestão da impressão”. Por outras palavras, a gestão da impressão implica um controlo da informação por parte dos candidatos para criar impressões nos outros, e assim atingirem objetivos pessoais e sociais (Proost et al., 2010).

Neste contexto, parece que as entrevistas de seleção são uma situação onde a utilização da gestão da impressão é mais notória, contudo a influência que esta tem nas decisões finais não é algo consensual (Grisci e Carvalho, 2004).

Segundo Jones e Pittman (1982), as estratégias podem ser: autopromoção, passando uma imagem de competência; exemplificação, passando uma imagem de valor moral; insinuação, passando uma imagem de simpatia; suplicação, passando uma imagem de vulnerabilidade; e intimidação, passando uma imagem agressiva e de ameaça. De acordo com Proost et al. (2010), as mais utilizadas são a autopromoção e a bajulação, sendo que a mais eficaz parece ser a primeira em contexto de entrevista. Contudo, por mais táticas que os candidatos possam usar para tentar manipular e influenciar a impressão que os recrutadores têm a seu respeito, estas parecem ter pouco efeito comparativamente com a importância que estes (recrutadores) atribuem às competências e aos requisitos que a vaga de emprego exige (Amorim, 2016).

Assim, os indivíduos podem ser vistos como alguém que para além de produzirem bens e serviços também produzem as suas próprias relações com o mundo e consigo mesmos (Fonseca, 1995), em que a gestão da impressão pode ser vista como uma habilidade social, um estilo de vida e até mesmo uma forma de defesa perante situações de perda de identidade ou de medo de serem postos de parte por não se encaixarem nos moldes socialmente procurados (Grisci e Carvalho, 2004).

Por outro lado, esta gestão da impressão pode ocorrer também pela parte dos recrutadores quando estes dão informações aos candidatos sobre o processo seletivo para que estes vão de encontro às expectativas e ao que é desejado por eles, dando assim pistas sobre quais as estratégias e táticas que podem ser mais eficazes para atingirem os seus objetivos (Grisci e Carvalho, 2004), o que se denomina por “profecia auto-realizável”, ou seja, quando as expectativas que se tem em relação a uma pessoa fazem com que essa pessoa aja em concordância com elas (McShane e Glinow, 2010).

Ainda segundo Grisci e Carvalho (2004) parece que os candidatos agirão mais naturalmente se o processo de seleção for realizado através de empresas de consultoria do que pela própria empresa que está a contratar, uma vez que as primeiras os podem alertar para comportamentos menos corretos e até indicar-lhes outras possíveis vagas, enquanto que com a empresa contratante só têm uma hipótese de provarem o que valem.

Segundo o estudo de Amorim (2016), as atitudes dos candidatos durante as entrevistas muitas vezes influenciam as suas validações, não devido às impressões que os recrutadores criam, mas sim devido à impressão que o candidato tenta criar. É também constatável que recrutadores com mais experiência conseguem fazer uma melhor gestão das impressões que vão criando, ao passo que os recrutadores mais jovens e com menos experiência são mais permeáveis a estas influências, o que se pode dever ao facto de as estruturas cognitivas (como os esquemas mentais referidos anteriormente) de recrutadores com mais experiência, diminuíam a necessidade destes processarem as afirmações dos candidatos à medida que vão ganhando experiência, fazendo com que categorizem os candidatos e decidam se devem ser contratados ou não mais rapidamente (Lord e Maher, 1990).

Assim, e tendo em conta que o mercado de trabalho está constantemente em mudança e cada vez com maior diversidade em vários aspetos, é de enorme importância que os processos de recrutamento e seleção sejam neutros e livres de preconceitos (Hennekam et al., 2021). É então imprescindível que os recrutadores consigam lidar

com diversas personalidades e comportamentos de forma a diminuir ou até mesmo acabar com possíveis avaliações errôneas com base nas impressões, preconceitos e estereótipos criados.

## **2. Objetivos específicos e modelo de análise**

Nas fases dos processos de recrutamento e seleção muitas vezes somos confrontados com um certo grau de subjetividade, quer seja pela formação de uma primeira impressão, pela existência de estereótipos, preconceitos ou discriminação, nomeadamente na análise dos currículos, na recolha de referências e nas entrevistas.

Assim, as práticas de contratação são um mecanismo que facilita oportunidades de emprego para alguns e bloqueia a entrada a outros (Rivera, 2012). Aqui, o setor de recrutamento e seleção pode interferir tanto positivamente como negativamente em vários aspetos de uma organização, qualquer que seja a missão, área ou tamanho, sendo que nem sempre o diploma que se tem chega para garantir um emprego, tornando-se importante perceber quais os critérios para se escolher um funcionário de entre vários candidatos (Meiriño, 2015).

É preciso assim analisar o processo até à tomada de decisão, bem como são avaliados, comparados e selecionados os candidatos (Rivera, 2012), tendo como objeto de estudo os recrutadores responsáveis por realizar recrutamento e seleção em empresas de consultoria, recorrendo-se assim a uma amostra de indivíduos escolhida intencionalmente.

Com o objetivo geral de responder à pergunta de partida já mencionada no início “Como os recrutadores encaram os erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção?”, identifiquei outros objetivos mais específicos, nomeadamente:

**Objetivo 1:** Compreender como/com base em quê é os recrutadores formam impressões acerca dos candidatos e como estas influenciam as suas avaliações.

Com este objetivo específico pretendo perceber quais os fatores que intervêm nos processos de recrutamento e seleção e que têm influência na formação de impressões sobre os candidatos assim como que características/atributos por parte dos mesmos (candidatos), e que conseqüentemente possam ter repercussões nas suas avaliações.

Pela revisão da literatura percebe-se que as formações de impressões podem ser formadas em qualquer fase do processo de recrutamento e seleção e podem ser influenciadas quer pelo facto de se julgar as características dos indivíduos como um todo ou cada uma isoladamente, quer pela ordem pela qual as informações são interiorizadas, quer pelo estado de humor, quer por questões motivacionais e afetivas (Amorim, 2016), quer por crenças, afetos ou tendência para se comportar de forma negativa para com determinado grupo de indivíduos (Dovidio et al., 2010), ou quer por traços e características de determinados indivíduos ou grupos sociais (McShane e Glinow, 2010).

Assim, no que diz respeito a atributos e características dos candidatos que podem ter influência nas impressões que se formam sobre eles e por conseguinte nas suas avaliações, percebemos que fatores como o género, a idade, o grupo étnico, a orientação sexual, deficiências e a aparência e aspeto físico podem ou não ser tidos em consideração.

Para além disto existem outras variáveis como se pode constatar, que podem ter influência, como a fotografia do currículo, a informação exposta (Amorim, 2016), a maneira como este está apresentado (Matosinhos, 2012), a referência a informações adicionais como atividades profissionais exteriores ou vivências pessoais (Silva, 2012), a impressão e perceção que o intermediário tem sobre o candidato no momento da recolha de referências (Matosinhos, 2012), ou de ser de alguma forma percebido como semelhante ao recrutador (Motowidlo, 1986).

**Dimensões/ tópicos de análise relativas ao objetivo 1:** análise curricular; recolha de referências; género do candidato; idade do candidato; grupo étnico do candidato; orientação sexual do candidato; deficiências do candidato; aparência e aspeto físico do candidato; estado de humor do recrutador; sentimento de semelhança.

**Objetivo 2:** Compreender o reconhecimento/consciência que os recrutadores fazem sobre a existência de enviesamentos e erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção e sobre a sua legitimidade.

Com este objetivo específico pretendo perceber se os recrutadores reconhecem e têm consciência que podem existir enviesamentos e erros de perceção nas avaliações dos candidatos quando estes são julgados, avaliados e excluídos ou não do processo, quer por fatores e variáveis subjetivas quer por fatores e variáveis que em nada

condicionam o desempenho da função/cargo, bem como perceber se reconhecem e têm consciência de que eles próprios possam cometer tais erros e enviesamentos e se os reconhecem como legítimos e intrínsecos aos processos de recrutamento e seleção.

Através da revisão da literatura podemos concluir que os recrutadores parecem ter consciência que existem variáveis que podem influenciar as impressões que criam sobre os candidatos, contudo segundo eles é normal isto acontecer porque caso contrário acabariam por selecionar qualquer um sem nenhum critério de exclusão, acreditando que as impressões formadas apenas são um mecanismo de comparação de candidatos e não para os excluir discriminando, bem como reconhecem que naturalmente fazem julgamentos precipitados baseados nas impressões que criam e que as entrevistas são importantes para confirmar ou contradizer essas opiniões prévias. (Amorim, 2016).

No entanto, embora se possa assim considerar como um método intrínseco à função de recrutar e selecionar, é necessário perceber se por detrás das impressões formadas e que conseqüentemente influenciaram a avaliação dos candidatos, estão variáveis ou fatores relacionados com os requisitos necessários ou fatores que ponham em causa a igualdade de oportunidades de acesso ao trabalho, sendo por isso que também se acredita que as impressões formadas são resultado de estereótipos e preconceitos (Amorim, 2016).

Por conseguinte no que toca à legitimidade que os recrutadores atribuem a enviesamentos e erros percetivos que podem provir da formação de impressões dos candidatos, parecem defender que as impressões que criam são por sua vez influenciadas pela descrição das funções da vaga que se pretende preencher e que é facultada pela organização contratante, pelo que o recrutamento e seleção vai ser feito com base nelas, fazendo com que logo aí possa haver erros, reconhecendo por sua vez que não têm o hábito de pensar e refletir sobre estas questões, mas que consideram que deveriam ser abordadas e partilhadas entre eles (Amorim, 2016).

**Dimensões/ tópicos de análise relativas ao objetivo 2:** (im)parcialidade dos processos de recrutamento e seleção; consciência/reconhecimento da existência de julgamentos enviesados e erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção; consciência e reconhecimento das suas próprias (im)permeabilidades a estes enviesamentos e erros de perceção; legitimidade, normalidade e necessidade atribuídas à existência e recorrência de variáveis que podem influenciar as impressões que formam sobre os candidatos.

**Objetivo 3:** Compreender o reconhecimento/consciência dos recrutadores face às suas suscetibilidades à gestão da impressão por parte dos candidatos.

Com este objetivo específico pretendo perceber a (im)permeabilidade que os recrutadores têm quando os candidatos tentam influenciar ou manipular a sua imagem perante eles.

Neste aspeto, através da revisão da literatura, constatou-se que parece que as atitudes dos candidatos durante as entrevistas muitas vezes influenciam as suas validações, não devido às impressões que os recrutadores criam, mas sim devido à impressão que o candidato tenta criar, sendo que parece que recrutadores com mais experiência conseguem fazer uma melhor gestão das impressões que criam, ao passo que os recrutadores mais jovens e com menos experiência são mais permeáveis a estas influências (Amorim, 2016).

**Dimensões/ tópicos de análise relativas ao objetivo 3:** tempo no ativo dos recrutadores; faixa etária dos recrutadores; reação/opinião à gestão da impressão por parte dos candidatos.

## **Capítulo II – Método**

### **Opção metodológica**

Uma vez que pretendo compreender as perceções subjetivas e impressões que os recrutadores formam acerca dos candidatos, como estas influenciam a avaliação dos mesmos e as perceções que estes têm sobre a existência destes erros perceptivos, o projeto assenta numa metodologia qualitativa, por esta se focar no “...universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (Minayo, 2002, p. 21). Através destes métodos é “possível compreender sobre o universo simbólico e particular das experiências, comportamentos, emoções e sentimentos vividos, ou ainda, compreender sobre o funcionamento organizacional, os movimentos sociais, os fenómenos culturais e as interações entre as pessoas, seus grupos sociais e as instituições” (Medeiros, 2012, p. 224). Para além disto, através de uma metodologia qualitativa, é possível ter acesso a uma descrição pormenorizada e análise da qualidade da experiência humana, pois a pesquisa social deve basear-se em interações, entrevistas, documentos e observações sobre o mundo social (Marvasti, 2004). As metodologias qualitativas buscam então compreender como diferentes atores sociais se sentem, pensam e agem em diversos contextos do dia-a-dia, bem como

interpretar os sentidos e os significados que os indivíduos atribuem aos acontecimentos das suas vidas (Oliveira et al., 2017).

Dentro das metodologias qualitativas foi seguido o paradigma construtivista, uma vez que este se preocupa com o modo como as interações entre indivíduos ajudam a construir a realidade social (Marvasti, 2004). Para os construtivistas, o conhecimento da realidade social é subjetivo, situacional e culturalmente volátil e ideologicamente consciente (Marvasti, 2004). O paradigma construtivista foi escolhido também pelo facto de dar especial atenção à forma como os participantes da investigação percebem e dão significado às suas próprias experiências, incluindo os seus sentimentos pessoais na análise (Marvasti, 2004).

A realização de entrevistas semiestruturadas a recrutadores e profissionais de Recursos Humanos foi o método utilizado para a recolha de dados no estudo. Têm como objetivo a análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de determinadas situações, as leituras que fazem das suas experiências. Assim é possível ter um conhecimento mais aprofundado daquilo que se quer estudar, e ficar a saber o que pensam os participantes sobre um determinado assunto e como constroem os seus significados (Baptista, 2010)

A entrevista semiestruturada foi utilizada como fonte de recolha de dados para o estudo, pois pretende-se que os entrevistados não se afastem muito dos temas das perguntas, mas ao mesmo tempo que tenham possibilidade de responderem e se expressarem o mais livremente possível e pelas suas próprias palavras, pelo que para tal efeito, as entrevistas foram sustentadas num guião semiestruturado previamente realizado. As entrevistas aconteceram via online, por Zoom, e foram gravadas (áudio e vídeo) sempre que autorizado, sendo posteriormente o áudio transcrito para texto. O anonimato das entrevistas foi garantido pelo facto de os nomes dos entrevistados não terem sido mencionados ao longo das entrevistas e da eliminação dos nomes da transcrição das mesmas. A confidencialidade dos dados recolhidos foi assegurada pela gravação dos áudios no computador pessoal da investigadora mestranda, onde mais ninguém tem acesso.

O número de entrevistas a serem realizadas é influenciado pelas bases teóricas e epistemológicas do estudo e pelos objetivos do investigador (Oliveira et al., 2017), contudo segundo Mason (2012) é melhor ter menos entrevistas e analisá-las de forma

minuciosa a ter um grande número e que não forneça interpretações qualitativas nem crie padrões e lógicas representativas. Assim, foi criada uma amostra de 9 participantes de uma população de recrutadores e profissionais de Recursos Humanos responsáveis por realizar processos de recrutamento e seleção em empresas de consultoria. Foram entrevistados profissionais do setor do trabalho temporário, das tecnologias de informação, da área da saúde e das telecomunicações e segurança, sendo cinco do sexo feminino e quatro do sexo masculino. Uma vez que foi uma amostra escolhida intencionalmente, com o objetivo de conter os elementos mais representativos, o método de amostragem escolhido foi amostragem intencional. Desta forma, sendo uma amostragem intencional, o objetivo teórico da investigação delimitou o processo de seleção e os dados recolhidos construíram uma narrativa qualitativa onde foi possível registar detalhadamente as descrições feitas sobre a realidade social do caso em estudo (Marvasti, 2004). Contactos e redes pessoais foram usados para identificar e recrutar possíveis entrevistados. Como tal, procurei que todos os participantes fossem de ambos os sexos e de diferentes faixas etárias, pois quis englobar indivíduos que se encontrassem em diferentes idades e que fossem de sexos diferentes para perceber se as suas opiniões e pontos de vista estão correlacionados com estes indicadores.

**Tabela 1 – Características sociodemográficas dos entrevistados**

	<b>Idade</b>	<b>Anos de experiência</b>	<b>Sexo</b>	<b>Área/setor de atividade</b>	<b>Habilitações literárias</b>
<b>E1</b>	Quarenta e quatro anos	Mais de dezassete anos	Feminino	Trabalho temporário	Mestrado
<b>E2</b>	Vinte e três anos	Um ano e quatro meses	Feminino	Tecnologias de informação	Mestrado
<b>E3</b>	Vinte e quatro anos	Nove meses	Feminino	Tecnologias de informação	Licenciatura
<b>E4</b>	Vinte e quatro anos	Um ano	Feminino	Tecnologias de informação	Licenciatura
<b>E5</b>	Trinta e um anos	Sete anos	Masculino	Telecomunicações e segurança	Licenciatura
<b>E6</b>	Quarenta e dois anos	Oito anos	Feminino	Trabalho temporário	12º ano
<b>E7</b>	Trinta e cinco anos	Oito anos	Masculino	Recursos humanos	Licenciatura
<b>E8</b>	Vinte e quatro anos	Três anos e seis meses	Masculino	Saúde	Licenciatura
<b>E9</b>	Trinta anos	Cinco anos	Masculino	Trabalho temporário	Mestrado

Após a realização das entrevistas, foram analisadas as informações recolhidas. Tendo em consideração o objetivo da investigação foi feita uma análise temática. A análise temática permite identificar, analisar, interpretar e encontrar padrões (temas), isto é, permite encontrar nos dados recolhidos algum tipo de homogeneidade e possíveis questões de interesse para a pesquisa (Souza, 2019). Assim, um tema organiza um grupo de ideias que apresentam pontos em comuns sobre o assunto investigado (Barbosa et al., 2017). Neste sentido, para ser considerado um tema é preciso ter em atenção a sua predominância, pelo que o expectável é que o tema apareça variadas vezes ao longo do conjunto de dados recolhidos, não implicando que apesar de aparecer inúmeras vezes seja relevante para os compreender (Barbosa et al., 2017).

### **Capítulo III – Análise de dados, resultados e discussão**

Esta análise enquadra-se no contexto do recrutamento e seleção de candidatos, mais concretamente no que toca aos enviesamentos e erros de perceção que podem ocorrer ao longo destes processos, e tem como objeto de estudo os recrutadores responsáveis por realizar recrutamento e seleção em empresas de consultoria.

A relevância desta investigação passa por se perceber e ter consciência de como os candidatos a um emprego podem perder acesso a oportunidades de vida por perceções subjetivas, preferências e gostos pessoais de quem os avalia. Por isso, tem como objetivos: 1) compreender como/com base em quê é os recrutadores formam impressões acerca dos candidatos e como estas influenciam as suas avaliações; 2) compreender o reconhecimento/consciência que os recrutadores fazem sobre a existência de enviesamentos e erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção e sobre a sua legitimidade; e 3) compreender o reconhecimento/consciência dos recrutadores fazem sobre as suas suscetibilidades à gestão da impressão por parte dos candidatos.

A amostra analisada caracteriza-se por ser constituída por 9 recrutadores e profissionais de Recursos Humanos responsáveis por realizar processos de recrutamento e seleção em empresas de consultoria, aos quais foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o objetivo de compreender as perceções subjetivas e impressões que os recrutadores formam acerca dos candidatos, como estas influenciam na avaliação dos mesmos, as perceções que estes têm sobre a existência destes erros de perceção e a

análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de determinadas situações, as leituras que fazem das suas experiências.

## **1 - Compreender como/com base em quê é os recrutadores formam impressões acerca dos candidatos e como estas influenciam as suas avaliações.**

### **1.1 - Análise curricular**

É através da análise do currículo que o recrutador tem o primeiro contacto com o candidato, e é através dela que vai verificar e analisar o que este lá expõe, partindo do princípio que as experiências anteriores permitem prever como vão correr as futuras (Cunha et al., 2010). De um modo geral, os entrevistados reforçaram a importância das experiências de trabalho anteriores, uma vez que, estando a falar da área da consultoria, os requisitos já estão previamente estabelecidos, pelo que o mais importante é preenchê-los e ir de encontro ao que o cliente pretende, sendo assim as experiências de trabalho anteriores uma boa forma de aferir as qualificações e aptidões dos candidatos.

*E4: “Quando analiso um currículo, o que mais me importa é a descrição que existe dos trabalhos deles, isso é cem por cento o que o que mais importa, depois, claro que analisamos de forma a perceber se temos alguma oportunidade para essa pessoa, ok. O que nós analisamos, o que eu analiso mais é mesmo a descrição das oportunidades para ver se consigo perceber o que é que a pessoa fez e vou direita também à parte das línguas para também conseguir analisar essa parte e perceber se as pessoas falam inglês ou alguma língua que nós precisemos. [...]”*

*E7: “[...] Depois aquilo que acaba por chamar mais a atenção pela positiva tem a ver aqui com o conteúdo do currículo, ou seja, muitas vezes há diferentes formas de nós criarmos e escrevermos o nosso próprio currículo, a pessoa que consegue colocar e expor aquilo que são as suas conquistas profissionais e aquilo que conseguiu alcançar, demonstrando muito mais do que meras responsabilidades, porque se tiver a analisar dois currículos diferentes, duas pessoas, vamos supor que são empregados de mesa, colocam os dois as mesmas responsabilidades e não consigo inferir qual deles é que poderá fazer maior fit através de uma análise do currículo. A partir do momento*

*em que se coloca as competências, consegue-se perceber se pode ou não fazer sentido aqui para aquilo que o cliente pretende.”*

*E8: “[...] temos que ir ao encontro do que os clientes nos pedem, e, neste caso, posso dizer que não por iniciativa própria, mas aquilo que tendo atenção a estes pormenores que os clientes nos chamam a atenção, fatores que nos despertam um interesse ou que nos chamam mais a atenção e posso dizer que, sem dúvida, as qualificações, aptidões linguísticas e acima de tudo, as experiências de trabalho anterior.”*

Quando se realiza uma entrevista a um candidato, os recrutadores já vão com informações acerca do mesmo, quer pela análise que já fizeram do currículo, quer pela fotografia ou quando é o caso, pelas informações do perfil expostas na base de dados (Amorim, 2016). Assim, como referido pelos profissionais entrevistados, muitas vezes são usadas as bases de dados da empresa ou palavras-chave de modo a conseguirem fazer *match* entre os requisitos das vagas e as competências que os candidatos apresentam.

*E2: “Para já, o que melhor impressão me causa é ver um currículo organizado. Pronto, e bem desenvolvido, porque eu, quando faço o recrutamento, eu já tenho vagas em aberto na minha empresa, neste caso na nossa base de dados, é lá que estão explicitas todas as vagas, portanto, eu já tenho a informação do que é que é necessário a nível de requisitos para aquela vaga [...] portanto, o que melhor me impressiona e me cativa logo é candidatos que têm currículo desenvolvido na parte das experiências profissionais e que identificam todas as funções que tiveram, o que é que fizeram e tudo por parâmetros corretos. [...]”*

*E3: “Isso depende um pouco depois daquilo que é vaga, ok, eu como IT recruter, eu utilizo muito a palavra-chave, ok, imagina que no CV, ou seja, num requisito, eu tenho que a pessoa tem que ter Java e Spring Boot a primeira coisa que eu vou olhar no currículo é se a pessoa tem Java ou Spring Boot, ok, é muito pelas competências técnicas primeiramente.”*

As experiências de trabalho anteriores, nomeadamente a quantidade e a duração das mesmas, são também referidas, na medida em que demonstram capacidade de resiliência dos candidatos em manterem-se por longos períodos de tempo no mesmo emprego e assim acumular mais qualificações e competências, pelo que um candidato

com experiências profissionais mais sólidas causam uma melhor impressão, sendo que isto depende sempre um pouco das suas idades.

*E9: “[...] A melhor...por exemplo, uma pessoa que tenha, tenha já passado por alguns sítios e que não se alterou também muito, ou seja, que tenha experiências de trabalho sólidas, claro que aqui a idade, ou seja, ter uma pessoa um bocadinho mais velha é normal que já tenha mais, se for uma pessoa um bocadinho mais de idade, é normal já ter passado por mais, ter mais experiências de trabalho. Se tiver menos idade, é normal que tenha muito menos e temos que adequar isso conforme a idade, ou seja, não é por uma pessoa ter já estado em quatro empresas diferentes, por exemplo, e ter trinta e cinco anos, isso é normal, agora, se uma pessoa com dezanove anos já esteve em quatro ou cinco postos de trabalho e em cada um, uma média de seis, sete meses, também causa má impressão, mas pronto, se for uma pessoa que tenha uma vasta experiência e em cada uma das experiências tenha estado em média um, dois anos, também causa uma impressão, ou seja, a pessoa por onde passou, conseguiu com resiliência ter algum tempo lá, tirar o melhor dessa experiência, passou a conseguir acumular mais experiência. [...]”*

Por sua vez, os erros ortográficos, para alguns dos entrevistados passam uma imagem descuidada, de pouco empenho e de não preparação, que conseqüentemente os leva a preverem como os candidatos se vão comportar em trabalhos mais metódicos.

*E6: “Olhe os erros ortográficos acho horrível, de muito mau tom porque deixa passar uma imagem pouco cuidada de que as pessoas não se prepararam [...]”*

*E9: “Se tiver uma descrição assim genérica, um resumo com erros ortográficos é o que me causa pior impressão, porque penso que a pessoa não se aplicou em transmitir o melhor de si, uma melhor imagem, não foi cuidada na relação do texto e não pensa no que as pessoas iriam ler, iriam ser influenciadas pelos erros que pudesse cometer. [...]”*

No entanto, a importância dos erros ortográficos depende da área de trabalho e da vaga para a qual os candidatos se estão a candidatar, sendo menos significativo para aquelas onde a escrita não seja uma primeira necessidade.

*E7: “Depende muito, mas eu acho que, se calhar começando pelos piores, são os erros ortográficos. É o momento em que nós temos propriamente pressa para entregar um documento e se há erros ortográficos, nós partimos do pressuposto que se*

*a pessoa não teve o brio para um documento em que irá ter aqui influência no seu percurso profissional, isso poderá ser aqui um fator de previsão da forma como a pessoa olha, nomeadamente, para projetos mais metódicos. Obviamente, isto é importante aqui salientar e fazer aqui um, isto depende muito de área para área, ou seja, eu já trabalhei na área do trabalho temporário e já recrutei operadores, pessoas para a área da construção civil, pedreiros, etc., na área da indústria, operadores, obviamente que este tipo de pessoas para funções em que não têm aqui como premência a questão da escrita, isso acaba por não ter qualquer tipo de importância, depende muito das funções e dos cargos que nós estamos a recrutar [...].”*

Segundo a literatura, a apresentação do currículo pode ter influência positiva ou negativa independentemente do que lá é exposto, o que acaba por influenciar a validação dada ao candidato (Proença e Oliveira, 2009). De acordo com os profissionais entrevistados, o *layout* do currículo, foi referido como motivo de destaque pela positiva quando este tem um aspeto fora do comum e quando é diferente dos outros, uma vez que desta forma passa a impressão de que o candidato se esforçou para o fazer, sendo um preditor do seu esforço e empenho futuros na realização das suas funções. Isto pode, então, levar a erros de análise, quer por erros na apresentação e estruturação do currículo, quer por erros do conteúdo que lá é mencionado, fazendo com que os currículos não passem uma boa imagem dos candidatos a quem os está a analisar (Mateus, 2017).

*E1: “[...] e depois obviamente até o próprio aspeto gráfico do currículo, não é, quando nós vemos cinquenta currículos Europass, quando surge um currículo com um formato diferente, nitidamente, vai impactar na nossa atenção.”*

*E5: "Bem, eu quando analiso um currículo, o que me pior impressão causa é quando um currículo vem semelhante a todos os outros, ou seja, por exemplo, vou dar o exemplo do Europass, quando é um currículo Europass, já vai, antes de eu começar a ler o currículo já começa a perder pontos por ser só um currículo Europass. Porque é um currículo que não mostra, e isso aqui é o mínimo, imagine que, por exemplo, há currículos em Word, eu acho que é isso, isso aí nem leio, esses aí nem leio. Agora, o Europass já começa a perder pontos, porque nota-se logo ao início ou nós temos aquela tal perceção que não houve ali sequer um esforço de trabalhar no currículo, portanto, se não há um esforço de trabalhar no currículo mais para a frente também a perceção que nós temos é que não vai haver um esforço dessa pessoa, então, nesse*

*sentido, um currículo do Europass, standard, como todos os outros, com aquelas, com o nível de inglês, com a carta de condução, com o standard do Europass, já por si só é um currículo que mete má impressão. O que eu tenho mais boa impressão, lá está, é num currículo diferenciador, é um currículo que teve então trabalho, que teve o cuidado de ser diferenciador dos outros, que mete lá competências diferenciadoras, que não é o que está no normal do Europass, nos currículos normais, e esses sim, são currículos que chamam a atenção e vão para o topo da pilha como se costuma dizer.”*

Outro aspeto a referir, prende-se com a fotografia do currículo, que foi mencionada como sendo algo que muitas vezes deixa uma impressão menos boa dos candidatos devido ao tipo de fotografia que é colocada, ou seja, quando tal acontece as fotografias apresentadas têm uma aparência ou são retiradas num ambiente pouco apropriadas em contexto profissional.

*E1: “Nitidamente a fotografia, o lado visual impacta [...] também o tipo de fotografia [...] muitas vezes colocam fotografias, sei lá, de casamentos [...] de praia, de óculos escuros, já vi de tudo e isso nitidamente causa-nos uma impressão. [...]”*

*E6: “[...] a sobreposição de datas no currículo da experiência profissional também é terrível, e as fotos, as fotos. No, no, no, big no, no, no.”*

A localização dos candidatos, também foi mencionado por dois entrevistados que trabalham no mesmo setor (tecnologias de informação) e na mesma empresa, no sentido de ser difícil recrutar candidatos de países fora da União Europeia devido a todo o processo burocrático e custos monetários implicados.

*E2: “[...] O que não me impressiona, epá nunca tive assim nada que não me impressionasse. Pronto, posso-te dizer, não sei se é muito bem isso que queres saber, o que é que eu descarto [...] é, por exemplo, quando existem candidatos a viver fora de Portugal, para integrarem as nossas vagas têm de residir em Portugal e a minha empresa ajuda em todo o processo de visto e comparticipa esse mesmo processo. Mas isso para nós só é fazível se os candidatos pertencerem à União Europeia ou se estiverem no Brasil. Aí os nossos advogados conseguem tratar do processo de vinda para Portugal. Se for uma pessoa que se candidata a uma vaga nossa em que esteja fora da União Europeia ou não esteja no Brasil eu descarto logo, porque para nós é impossível trazer a pessoa para cá para trabalhar, porque tem que estar cá para*

*trabalhar connosco e é muito difícil trazer pessoas fora da União Europeia para Portugal.”*

*E4: “[...] Depois, tirando isso também avalio a localização, porque pronto, no meu trabalho, nós temos muitas oportunidades, job offers, que basicamente não temos tanta facilidade em trazê-los se eles estiverem no Paquistão, por exemplo, dentro da União Europeia é mais simples e o Brasil também, mas fora da União Europeia, é um bocado complicado, então é a localização [...]”*

Já no que toca aos aspetos que os entrevistados privilegiam ou não, e de entre as opções que lhes foram apresentadas: “fotografia”, “informação exposta”, “modo de apresentação” e “informações adicionais”, foi realçada a importância da informação que é exposta nos currículos, pois é a partir dessa informação que os recrutadores vão conseguir aferir se o perfil dos candidatos se adequa àquilo que são os requisitos para a vaga, e em que o foco das suas decisões está naquilo que é lá exposto e que vai de encontro aos requisitos, independentemente de quem é, o tipo de pessoa, orientação, etnia, etc, o que é corroborado pela literatura, nomeadamente pelos resultados obtidos no estudo de Carvalho (2021),

*E3: “Eu acho que é mesmo a informação do currículo, tudo o que está exposto, de certa forma, que acho que era a segunda coisa que me disseste. Acho que é mesmo isso porque lá está, é através dessa informação que eu vou perceber se a pessoa está enquadrada àquilo que é os requisitos da vaga.”*

*E6: “[...] Essencialmente é a experiência profissional, porque nós, como rececionamos tantos currículos, vamos logo, temos aqueles olhos de falcão e vamos logo ao que, pronto temos o perfil e vamos logo à formação profissional para ver se realmente o perfil adequa. [...]”*

*E7: “Acima de tudo o que é importante é o conteúdo, ou seja, basicamente tentar perceber aquilo que a pessoa já fez, aquilo que a pessoa, as competências, os conhecimentos e perceber o encadeamento lógico daquilo que tem sido a sua experiência profissional. Aliás, faço questão de sempre que abro um currículo, fazer logo scroll para baixo, para não chegar à parte das informações pessoais, não é, a questão do nome, nem fotografia, etc. Nem sempre é possível, mas faço sempre essa questão. [...]”*

Contudo, nem todos têm esta opinião, o entrevistado 9, por exemplo, refere a fotografia como um aspeto principal, não pelo tipo de fotografia que é colocada, mas sim pelo facto de a ter ou não, uma vez que sempre lhe disseram para enviar o currículo com fotografia, e cada vez que tal não acontece é-lhe desconfortável e estranho.

*E9: “Acho que a fotografia para ser sincero, [...] porque um currículo sem fotografia, eu sei que se calhar, não é um dos aspetos mais importante, mas acho que dá outra credibilidade. Talvez porque desde sempre eu ouço dizer para enviar um currículo com uma fotografia tipo pass e isso ficou-me sempre muito interiorizado, quando um currículo não vem com fotografia, não sei, causa-me assim alguma estranheza. Pode não ser a informação mais relevante, eu percebo isso, é apenas a fotografia da pessoa, mas a responder com sinceridade é a fotografia.”*

Já no que toca a informações adicionais, como experiências de intercâmbio e viagens, ou vivências pessoais como eventos desportivos ou culturais, de acordo com a literatura, é algo que torna um currículo distinto e diferenciador, pelo facto de transparecer uma imagem do candidato que mais facilmente trabalha em equipa, que é disciplinado, que conhece outras culturas e línguas, sendo por isso requisitos a favor do mesmo e que por norma são valiosos (Silva, 2012). Contudo, para os profissionais entrevistados, as informações adicionais ou os *hobbies* podem revelar-se importantes se forem, por exemplo, cursos, certificações ou formações, uma vez que fornecem competências e qualificações aos candidatos, ou se for algum *hobbie* ou atividade que demonstre alguma capacidade ou traço de personalidade importante. De notar que, embora a entrevistada 1 tenha referido anteriormente a fotografia como algo que seja impactante e que lhe causa sempre uma impressão, em comparação com as outras opções não se revela assim tão importante.

*E1: “A que menos impacta, a fotografia [...] exceto, se for para uma posição onde, obviamente, o aspeto visual [...] faça diferença. [...] Não tanto as atividades extra, e eu também consigo explicar porquê. Porque hoje-em-dia estamos numa fase em que, por exemplo, toda a gente faz voluntariado, por isso, as atividades extra deixaram de, a não ser que seja algo, por exemplo, uma maratona, chama-me a atenção, porque é um princípio de resiliência, nítido, não é toda a gente que faz uma maratona, ou, alguém que foi escuteiro, por exemplo, num currículo de alguém que não tem grande experiência profissional [...] que acabou agora um curso, a nota de ser escuteiro,*

*transmite muito sobre o espírito de equipa, sobre a ligação que tem entre as pessoas. Aí chama-me a atenção [...].”*

*E2: “[...] A que menos privilegio, ou seja, que não dou grande ênfase é, por exemplo, à fotografia, porque muitos deles nem sequer têm, muitos dos currículos nem sequer têm fotografia. E no meu setor, as atividades extracurriculares, porque, ou algo do género, por exemplo, qb, se forem certificações ou formações, privilegio, mas por exemplo, se forem voluntariado ou prémios, algo do género, não privilegio, porque isso para a vaga em questão não vai acrescentar nada.”*

*E4: “[...] muito honestamente a fotografia não é algo que eu dê grande atenção, e a parte das referências depende muito, porque se for desportos e assim, não faz muito sentido, se forem cursos, aí sim faz sentido, e depois tinhas falado de outra que eu já não me recordo, ah do formato, de como é que está apresentado.”*

*E6: “[...] Depois da formação profissional, vou ver então a foto, claro que se um currículo tiver um perfil muito técnico, que é aquele perfil que nós queremos e a foto será uma foto daquelas não muito profissional, eu claro que ignoro a foto, não é, pronto, mas fico logo ali com menos um pontinho. De resto, a apresentação também é espetacular, é espetacular não, é revelador, porquê? Porque um currículo feito em, por exemplo, em Word acho horrível, acho mesmo horrível, porque lá está, mais uma vez, revela que realmente eles não têm qualidade a fazer o currículo para enviar para a empresa e tudo mais [...].”*

*E7: “[...] Agora, os hobbies, os hobbies podem ser relevantes, como podem não ser. A maior parte das pessoas não utiliza essa secção de maneira que seja uma mais-valia para essas pessoas. Atividades adicionais, lá está, depende muito da função, dando aqui um exemplo, imaginemos alguém que é treinador de uma equipa, de uma equipa jovem ou mesmo de elementos mais séniores, capacidade de liderança poderá estar inferida aí, e é algo que iremos sempre avaliando em contexto de conversa e de uma posterior entrevista.”*

## **1.2 - Recolha de referências**

As referências são uma forma de os recrutadores comprovarem as informações que os candidatos colocam nos currículos bem como de pedirem mais alguma informação ou opinião a terceiros, pelo que as respostas que se obtêm são sempre influenciadas pela ideia e impressão que a referência tem do candidato (Matosinhos,

2012). Deste modo, as perguntas feitas pelo recrutador devem ser objetivas e neutras (Peck, 2007) para tentar evitar ao máximo que opiniões mais pessoais dos intermediários em relação aos candidatos o influenciem. Aqui, os profissionais entrevistados, de um modo geral, não se deixam influenciar pelas impressões e opiniões mais pessoais por parte das referências, ou por não falarem sequer sobre esses aspetos, ou porque não é relevante para o tipo de recrutamento em questão, ou porque confiam mais nas suas próprias elações e nas leituras que fazem na interação com o candidato.

*E2: “[...] isso do pessoal nós não falamos, portanto, não ia influenciar nada, porque aí nesse ponto, nós, eu também entrevisto e consigo perceber, o que nos influencia é muito a nível laboral.”*

*E4: “Eu penso que não, nunca tive nessa posição, mas eu penso que não, porque quando eu faço uma primeira entrevista, quando eu faço essa triagem, basicamente eu também tenho de confiar naquilo que eu consegui ler da pessoa. E porque nós também fazemos uma leitura de soft skills, basicamente, e do comportamento, por isso tendo a ver com a personalidade ou a forma de ser ou qualquer outro assunto que não seja ligado diretamente às suas competências, à sua experiência profissional, acho que não seria algo que me fosse, a não ser que eu tivesse mesmo na dúvida de aquela pessoa, não me pareceu com a postura correta, aí se calhar, levava um bocado em conta. Mas tendo uma opinião completamente diferente nesse aspeto, acho que não me influenciaria.”*

*E5: “Não, no caso não influência porque não é relevante para aqui, não é relevante. Para nós não é relevante nesse sentido, nós não vamos, até porque há bocado na pergunta anterior, até me tinha perguntado, por exemplo, sobre atividades extra currículo que eles faziam. Neste caso em concreto, no nosso tipo de recrutamento, não é relevante. Então não, não é uma coisa que nós prestamos muito atenção [...] não é, não é algo com que aquilo, pelo menos na nossa realidade do nosso dia-a-dia, seja relevante para o nosso tipo de recrutamento.”*

*E7: “Nós não permitimos, basicamente, tudo o que é informação pode ser importante desde que cruzada com, e utilizada de forma relevante, mas nas conversas que temos com as pessoas, acabamos por direcionar a nossa conversa para aquilo que nós pretendemos [...]”*

*E9: “Não, tento cingir-me ao que observei e às hard skills e soft skills que também fui validando com o candidato. Por isso, não. Já tive situações dessas e tentei-me abstrair do que a pessoa dizia, até porque isso é muito subjetivo, a pessoa pode ter outros pontos de vista e ele se calhar nem concordar se conhecesse mais essa pessoa. Por isso, não.”*

No entanto, as referências podem sempre acabar por influenciar a avaliação e validação dos recrutadores uma vez que é alguém que já trabalhou com o candidato, logo já teve uma experiência com ele e já o conhece, tornando-se um bom indicador e preditor de comportamentos e desempenhos futuros, sendo também importantes como forma de desempate em caso de dúvidas entre vários candidatos igualmente bem qualificados.

*E1: “Não posso dizer que não influencia. Influencia, porque estamos a falar de alguém que trabalhou com essa pessoa e que está a dar alguma indicação. [...]”*

*E8: “Sem dúvida. Para responder objetivamente, sim [...] A certo ponto acaba por ser até a influência principal, partindo do pressuposto que nós temos uma gama de candidatos, todos eles com as competências técnicas necessárias para desempenhar uma função, o fator de desempate, caso exista, vai ser sempre o controlo de referências, sim.”*

Ainda assim, é preciso ter em consideração que nunca se sabe o tipo de relação que a referência e o candidato tinham/têm, e que a opinião e impressão que ela (referência) tem sobre o mesmo, pode ser baseada e fundamentada nesta mesma relação e ligação.

*E1: “[...] sabendo que muitas das vezes a questão das referências são um risco. Primeiro, se foi a pessoa a dar a referência, pode ser um amigo, e, obviamente, vai dizer bem [...] vai escolher a pessoa da ex-empresa com quem tinha mais empatia [...] Devemos tentar que não influencie muito [...] porque também não sabemos como é que é o relacionamento, ou como é que era, o relacionamento da pessoa que trabalhou...”*

*E7: “[...] obviamente que, vamos, vamos ser sinceros, o candidato em condições normais, não irá partilhar o contato de uma pessoa que ele sabe à partida que essa pessoa não tem aqui propriamente um feedback positivo, logo, é natural haver, e depois também é natural que as próprias pessoas tentem dourar o discurso, e nós no nosso papel e tentar perceber, triar o trigo do joio, por assim dizer.”*

### 1.3 - Gênero

A discriminação baseada no gênero acontece quando se beneficia ou prejudica alguém com base no seu gênero, estando muitas vezes relacionada ao preconceito de que as mulheres são piores trabalhadores que os homens, sem que haja uma justificção associada ao trabalho, mas sim às características pessoais (Krinitcyna e Menshikova, 2015). Desta forma, ainda segundo a literatura, existe uma grande tendência para que o preenchimento das vagas seja direcionado mais para o sexo masculino, mesmo que nos requisitos isto não seja especificado (Carvalho, 2021). No entanto, a importância do gênero do candidato revelou-se indiferente nos processos de recrutamento e seleção, pelo que todos os entrevistados afirmaram não fazer diferenciação dos candidatos com base nesta variável nem considerarem que exista um gênero mais competente que outro, focando-se primeiramente em preencher os requisitos e ir de encontro ao que o cliente pretende.

*E2: “É indiferente, porque quando faço a seleção de um candidato para um cargo, desde que cumpram os requisitos necessários, é-me indiferente, porque desde que cumpra os requisitos que neste caso são necessários para a vaga, e aproveito já para dizer que é impossível que os candidatos cumpram a cem por cento todos os requisitos que são necessários, neste caso, a experiência em certas tecnologias, mas desde que cumpram a maior parte é indiferente ser mulher ou homem, porque o que conta aqui também é respondermos à necessidade do cliente conforme aquilo que o cliente necessita [...] eu acho que neste tipo de trabalho das tecno, no setor das tecnologias de informação, eu acho mesmo que é uma questão de preencher requisitos. Não acho que seja por etnia ou por ser homem ou mulher, pelo sexo, nada disso [...] até porque posso dizer que nas vagas que temos pessoas a trabalhar, temos consultores a trabalhar, que está igualitário a nível de homens e de mulheres.”*

*E3: “É irrelevante [...] até porque muitas vezes os currículos até são anónimos, ou seja, como é que eu hei de explicar, antes de eu fazer um currículo, porque imagina nós recebemos currículos, eu faço a triagem e depois nós fazemos sugestão para os parceiros porque como é outsourcing, e imagina, o currículo é sempre anónimo, ou seja, o parceiro nem nunca sabe se é mulher ou homem, aquilo que vê é as skills, porque é isso que eu tenho que salientar, ok, então para mim acaba por também não fazer importância ser homem ou mulher.”*

Contudo, alguns ainda salientem que apesar disso existem cargos que possa fazer mais sentido contratar homem ou mulher especificamente, consoante as condições do cargo ou o tipo de função, por exemplo, pela força física que o trabalho exija.

*E1: “Depende da função [...] efetivamente, nós em Portugal, tal como na maioria dos países, não podemos fazer essa diferenciação, mas o que acontece é que, enquanto recrutadores nós temos consciência de qual é o perfil e função a executar [...] se eu estou a recrutar para uma fábrica onde tenho que pedir a uma mulher que me manuseie pesos de vinte e cinco e trinta quilos, eu tenho noção que provavelmente ela vai lá estar dois dias a trabalhar e vai sair, exceto se a robustez física da senhora me mostrar o contrário. [...] Numa situação normal, onde não haja esta questão física [...] irrelevante, completamente irrelevante [...] não pela competência, nunca, por aí nunca. Pela capacidade física nitidamente, sim.”*

*E4: “[...] não acredito que homens sejam mais competentes que as mulheres, mas acredito que existam entidades empregadoras que dão prioridade a homens, principalmente na área de IT, dependendo claro das ofertas [...] há entidades empregadoras que de facto dão prioridade a homens, não é que eu sinta muito isso, mas no geral, no mercado, mas eu acho que não, não há distinção, não há um melhor que outro, de todo, não há [...] mas noutras áreas, e sim, acredito que existam posições, ou seja, trabalhos, que seja requerida mais força ou algo mais de chão de fábrica que sim, aí sim, acho que os homens são mais indicados para, a não ser que, pronto, exista uma mulher assim... não sei bem explicar, mas... Pronto, acho que há trabalhos mesmo pesados, aí sim [...] sinto que há clientes que de facto preferem homens, ou pelo menos as pessoas que mais chamam são homens, mas são poucos os clientes [...]”*

Ou pelas ideias pré-concebidas da sociedade que está habituada a associar homens a determinados cargos e funções e mulheres a outros.

*E5: “No meu caso é irrelevante, [...] não acho que os homens sejam mais competentes que as mulheres. [...] No outro caso, acho que não há uma função adequada, agora há coisas que nós claramente estamos mais habituados, por exemplo, se nós estivermos a recrutar, por exemplo, para pedreiro, não é, estamos a recrutar para pedreiro, raramente vamos chamar uma mulher, porquê? Acredito que seja também pelo meio que é inserido, que é o meio só de homens e acaba por ser necessário esforço físico, que é necessário, que é mais assertivo para homem. [...]”*

agora, que há mais profissões que estão mais habituadas a ter um certo género, sim, é verdade e acabam-se por não se recrutar outro género por causa da habituação. É essa a minha opinião.”

**E7:** “É irrelevante [...] Há papéis que, por exemplo, dar aqui um exemplo, há situações que me perguntas, se me perguntares: “há situações em que já discriminaram homem e rapariga?”, há, a pedido do cliente, claro, percebo as razões, já trabalhei com cliente que trabalha na área da criostaminação, era para a vertente comercial, se calhar para contactar e abordar mulheres, uma mulher faz mais sentido do que ser um homem, até pela questão da sensibilidade, etc. Trabalho com um cliente que tem muito chumbo e uma linha de produção, e sabemos que o chumbo tem aqui um impacto muito grande naquilo que são as mulheres, principalmente as mulheres que querem ter filhos. Se calhar, acaba por ter aqui algum impacto na definição do tipo de género, podemos ou não abordar. De resto, depende muito de, lá está, eu vou à procura de competências, cargos e responsabilidades. Depois, mediante aquilo que aparece, tentarei perceber o que é que pode ou não fazer sentido para um determinado cargo, ou seja, respondendo claramente à tua questão, não faço, não acredito que haja funções de homens e de mulheres, a história e a probabilidade e os números indicam-nos que há profissões onde há maior prevalência de homens e há outras em que há maior prevalência de mulheres. Mas não, não é para mim um tema [...].”

**E9:** “É-me indiferente. Tudo depende do meu cliente [...] até estou a pensar nos cargos, por exemplo, na construção civil ou cargos mais técnicos. Acho que não é por acaso que não se veem mulheres nesse tipo de cargos, e, por exemplo, na parte também da cosmética e da imagem veem-se mais mulheres que homens, se calhar os homens não têm aquela motricidade fina que as mulheres têm, a atenção ao detalhe, [...] acho que os homens e as mulheres, por muito que queiramos desviar-nos dessa questão, têm características particulares que fazem com que um outro género possa ter mais, possa corresponder mais às particularidades de uma função, sim. Agora quando falo, por exemplo, de diretores, cargos de diretores financeiros, diretores de recursos humanos, acho completamente indiferente. Conheço mulheres muito boas nessa função e homens também e acaba por ser indiferente.”

Tais afirmações, corroboram o que vem da literatura, em que uma discriminação baseada no género desfavorece maioritariamente mulheres pelo pressuposto de que

existem cargos mais para homens do que para mulheres, limitando a contratação delas para certas funções (Carvalho, 2021).

#### **1.4 - Idade**

Sendo a discriminação baseada na idade algo que acontece quando os recrutadores, descartam os candidatos por serem muito novos ou muito velhos para executarem a função (Carvalho, 2021), candidatos mais velhos são vistos como menos capazes e menos competentes quer fisicamente quer mentalmente do que candidatos mais novos (Kite et al., 2005), o que é demonstrado por esta investigação, em que a maioria dos profissionais entrevistados realçaram a importância de ter em consideração a idade dos candidatos, por exemplo em comparação com as idades dos outros trabalhadores que integram as equipas, por uma questão de melhor integração no grupo de trabalho.

*E5: “Influencia, ou seja, voltando à bocado atrás ao tempo que estávamos a falar sobre os aspetos pessoais que não eram relevantes, aqui a idade para nós é relevante. Se eu tenho uma equipa de uma certa idade ou se eu tenho aqui uma empresa, as várias equipas de vendas que eu tenho de uma certa idade, ou seja, se eu tenho uma equipa de pessoas, por exemplo, dos vinte aos trinta, não vou lá meter uma pessoa de cinquenta mais, porque não vai, não se vai adaptar à equipa, não vai ficar de acordo com a equipa. Agora, mas também há ao contrário, atenção, se eu tiver uma equipa entre quarenta a sessenta, também não vou lá pôr uma pessoa de vinte anos, porque também não se vai adaptar à equipa, é nesse sentido, é olhar para o que eu já tenho, para as pessoas que estão à volta, e sim, a idade é um fator relevante na escolha de pessoas nesse sentido, por adaptação à equipa que eu já tenho atualmente.”*

*E8: “Sim, sim. Influencia, inevitavelmente. Posso não dizer, do meu ponto de vista, porque acho que depende muito das funções, mas a maioria dos clientes não aceita candidatos a partir de x idade. É um fator que tem um peso muito relevante a nível de recrutamento. E quanto mais avançada a idade, mais difícil se torna [...] As pessoas, a partir de certa idade, acabam por ser menos atrativas para certas empresas que outros. Claro que estivermos a falar de perfis cuja qual, que implica uma qualificação mais elevada, a idade aqui, mediante também a análise curricular prévia, corresponde a um perfil mais atrativo. [...] Acho que a idade aqui é mesmo, varia muito em função das categorias profissionais.”*

Uma faixa-etária mais avançada também foi referida como entrave e menos atrativa, pois nesses casos os candidatos muitas vezes não dominam tão bem uma linguagem mais técnica ou a vertente tecnológica que hoje-em-dia está tão presente no cotidiano e na maioria dos cargos.

*E9: “Tenho que dizer que tem, senão não estaria a ser honesto. Eu, por exemplo, quando tenho candidatos, eu tenho candidatos que não estão no mercado de trabalho e estão à procura de uma experiência e eu, por exemplo, noto uma diferença abismal em candidatos dos dezoito aos quarenta anos e candidatos com mais de quarenta anos, ou seja, não dominam também a parte das tecnologias, há exceções, claro que há exceções à regra, mas a falar de modo generalista. Vê-se mesmo que não dominam tão bem a parte tecnológica, que agora está inerente a todas as exigências de qualquer cargo e, por exemplo, essa parte aí já tem influência, a não ser que a pessoa realmente demonstre que eu estou enganado, já não vou ver da mesma forma uma pessoa que tem uma idade mais avançada e outra que esteja na casa de vinte, trinta e tal anos, quarenta e tal, porque a experiência também me tem mostrado quando apanho candidatos, por exemplo, na faixa dos cinquenta e tal anos, eles às vezes nem percebem bem as minhas perguntas técnicas, mesmo a falar não têm tanta eloquência, e claro que depois eu, após acumular este tipo experiências, fico influenciado, não é, a julgar mais positivamente pessoas com uma idade mais nos vintes, trintas, quarentas, sim. Porque as pessoas com uma idade superior, por exemplo, cinquenta anos, já não dominam a parte técnica, já a mentalidade é outra, quer se queira, quer não, não é toda a gente mas...”*

No entanto, nem todos os entrevistados vão de encontro a esta visão, como é o caso do entrevistado 7, que afirmou depender muito do que o cliente quer e permite, sendo que, embora existam clientes que não aceitem candidatos a partir de certa idade, quanto mais avançada a faixa-etária, à partida mais qualificações e experiência profissional vai ter, o que pode ser bom para determinadas funções e vagas que requeiram perfis mais técnicos e especializados.

*E7: “[...] agora, depende de função para função e depende porque nós não, não somos nós que temos a escolha final e a palavra final, é-nos solicitado determinado perfil, nós sabemos o que é que os clientes pensam, muitas vezes os clientes, e há que saber, e há que ter isso em noção [...] já tive uma situação de um cliente em que nós apresentámos uma pessoa com sessenta e cinco anos, só que essa pessoa iria trabalhar*

*com uma equipa constituída de pessoas entre os vinte e um aos vinte e sete, e o cliente não quis avançar, ou seja, nós também temos que compreender que é o cliente quem pede, e nós, na melhor das hipóteses, e foi isso que tentámos fazer porque acreditámos realmente que a pessoa tinha todas as competências [...].”*

Por outro lado, uma faixa-etária mais avançada dos candidatos revelou ser muitas vezes uma vantagem nos processos de recrutamento e seleção, dado que candidatos mais velhos são vistos como tendo um maior sentido de responsabilidade e compromisso e de que normalmente estão em situações que precisam de dinheiro para sustentar a família e comer, despertando o lado mais emocional dos recrutadores. A literatura mostra isto mesmo, pelo que candidatos mais velhos são percecionados como mais fiéis, mais experientes, de confiança e com um sentimento de compromisso para com a organização e o trabalho maior do que candidatos mais novos (Cuddy e Fiske, 2002; Angle e Perry, 1981).

*E1: “Durante muitos anos a fazer recrutamento, eu sentia mais vontade de contratar pessoas mais velhas do que pessoas mais novas. Isto tinha um contexto, muitas das vezes encontrar pessoas de cinquenta e tal anos que precisavam de dinheiro para comer, acabava por tocar-me mais emocionalmente do que ver uma pessoa mais nova que não estava nem aí, porque ainda vivia na casa dos pais e nem se demonstrava assim tão necessitado. E isto foi algo que nós depois temos que ir trabalhando em nós enquanto recrutadores [...] fazia muitas vezes a comparação com os meus pais. Aí acho que era algo já muito emocional, eu bloqueava de imediato esse tipo de preconceito e esse eu nitidamente nunca tive mesmo acabada de sair da faculdade, porque eu via muitas vezes, olhava em casa e via os meus pais que têm determinada idade e fazem tudo.”*

*E6: “Eu pessoalmente gosto mais das pessoas mais velhas, pois há sempre exceções, mas têm sempre uma, uma ideia de compromisso diferente das outras [...] eu prefiro porque realmente têm um sentido de compromisso diferente das outras pessoas e também gosto daqueles primeiro emprego que realmente nós conseguimos apostar e dizemos: “olha, vais, eu estou a apostar em ti”, e realmente são muito fiéis, leais, pronto. Os outros vendem-se, Margarida, vendem-se, e se realmente começar a trabalhar, se vier a fazer recrutamento para alguma empresa, vai ver que por dez euros, vendem-se e acho isso horrível, horrível.”*

De notar que os profissionais entrevistados que afirmaram que a idade dos candidatos não é um fator influenciador, pertencem ao setor das tecnologias de informação, onde o foco está nas competências, qualificações e aptidões. Contudo, se por um lado, afirmam que a faixa-etária não tem influencia quer para eles quer para a empresa onde trabalham, por outro, referiram que existe maior probabilidade de contratar um candidato mais sénior e que poucas são as vagas para candidatos mais júniores na empresa, uma vez que têm mais experiência profissional ou têm uma expectativa salarial menor por estarem muitas vezes já na reforma e quererem apenas um rendimento extra, constatando-se assim ser uma visão um pouco contraditória.

*E2: “Olha na nossa empresa não, até porque no setor das tecnologias de informação, quanto mais senioridade tem a pessoa, quanto mais anos de vida tem, mais experiência tem. Ou seja, com mais tecnologias trabalhou a nível de quantidade, já passou por diversos setores, por exemplo, banca, seguradoras, as startups, então, muitas das vezes, quanto mais idade a pessoa tem, mais experiência tem para preencher o cargo [...] até porque normalmente na minha empresa é muito raro ter vagas para pessoas mais juniores, no sentido de terem pouco tempo de experiência de trabalho. É sempre pessoas que tenham mais tempo de experiência [...].”*

*E3: “Não, não, e eu vou te dizer porquê. Porque nós temos parceiros, ok, no mercado, que eu até tenho uma maior probabilidade de conseguir uma contratação se for uma pessoa mais sénior, ok, porque são pessoas que de facto já têm muita experiência e como já têm muita experiência, isso acaba por ser muito relevante para o nosso parceiro, sem falar que eu sinto que pessoas numa determinada idade, principalmente já na pré-reforma, acabam por ter uma expectativa salarial menor, ok, é essa a perceção que eu tenho do mercado, porque lá está, estão a receber reforma, vai ser só um projeto para conseguirem mais um dinheiro, também querem essa motivação de estar em projeto, de estar a trabalhar e muitas vezes isso acaba por ser benéfico para nós em termos de contratação.”*

*E4: “Não, eu vou muito pelas competências, é isso, eu vou muito pelas competências. Claro que há casos que mexem um pouco mais, principalmente quando são mais novos e estão com dificuldades ou mesmo quando são mais velhos e estão com dificuldade, mas não deixo isso influenciar, até porque eu tenho requisitos e eu tenho que os cumprir para cada cliente, então eu não me deixo influenciar. A única coisa que posso fazer, mas isso aí também já depende da motivação da pessoa, ok, e não tanto da*

*idade e assim, mas também, é só mencionar aos meus managers, aos meus superiores, que tenho uma pessoa assim e para o caso de aparecer alguma oportunidade, coisa que posso não fazer para outra pessoa que se calhar já seja mais velha, já esteja empregada, já alguma coisa assim.”*

## **1.5 - Grupo étnico**

A discriminação étnica e racial dá-se quando os candidatos são vistos como inferiores e descartados pela sua raça ou etnia (Araújo et al., 2022), sendo que este pensamento de superioridade tem uma base cultural e histórica, de onde advêm valores, crenças e princípios estereotipados, que olham para determinados grupos étnicos como insignificantes e indignos (Silva, 2022). Estes factos da literatura são corroborados por esta investigação, onde a etnia dos candidatos revelou ser importante para a maioria dos profissionais entrevistados, não porque isso condicione o desempenho da vaga à qual se estão a candidatar, mas sim por ideias pré-concebidas, estereótipos e preconceitos por parte destes. Por exemplo, porque indivíduos de determinada etnia são vistos como tendo certo tipo de comportamentos ou traços de personalidade menos favoráveis em contexto laboral ou às condições da vaga.

*E1: “Aqui à coisa, sei lá, de uns dez anos atrás, era completamente diferente ter um candidato, por exemplo, ucraniano ou russo, versus um candidato brasileiro, ou dos palops. E havia tendencialmente então para ir, por exemplo, empregos fabris muito mais tendência a excluir, por exemplo, uma pessoa dos palop ou uma pessoa do Brasil e a assumir a contratação de um trabalhador estrangeiro da Ucrânia ou da Rússia. Porquê? Porque eram conotados como pessoas que faltavam menos, que se empenhavam mais e que eram mais trabalhadores. Nitidamente isto aconteceu durante muitos anos, entretanto a onda de emigração em Portugal caiu, não é, ficamos com muito mais portugueses, estão a regressar muitos brasileiros, não sei como é que vai ser agora, mas efetivamente, durante muitos anos, mesmo as empresas que contratavam as empresas de trabalho temporário faziam esta exclusão pela etnia. [...] armazéns de frio, nitidamente, um trabalhador de leste tem muito mais resistência do que colocar alguém que vem de Angola ou do Brasil. Porquê? Porque a capacidade de lidar com o frio é completamente diferente, ou seja, aí faz sentido esta exclusão, porquê? Porque as pessoas não tinham a capacidade fisiológica de aguentar. Noutra tipo de trabalho, onde as condições eram perfeitamente amenas, já não fazia tanto sentido.”*

*E8: “Se te dissesse que não influenciava de forma nenhuma, não estava a ser sincero, portanto, influencia sim. Mas trata-se, isto partindo do pressuposto que eu tenho contato com um determinado candidato sem ter visto previamente o currículo dele, porque geralmente a triagem curricular acaba por ser o primeiro passo, mas caso, não seja feita, e eu me depare, se estiver, por exemplo, no escritório e entrar um candidato pelo escritório adentro a querer candidatar-se, eu sem saber a vaga a que ele se quer candidatar e sem ver o currículo dele, influencia sim, eu posso-te dizer que, mas isto mais uma vez, porque nós vamos ganhando experiência e trata-se de probabilidades, entrar no escritório adentro um português à procura de trabalho, primeiro, a partir do momento em que estão à procura de trabalho, seja português, não seja, à partida, nós sabemos logo que não se trata de um perfil técnico especializado, que não se trata de uma pessoa com muitas competências, independentemente de género, de etnia, seja o que for, porque efetivamente, quem, ou perfis técnicos especializados ou pessoas com muita formação específica, não temos ou não nos deparamos com esse tipo de pessoas sem saber o que é que elas fazem. Geralmente, elas não têm grande necessidade de procurar emprego, somos nós, recrutadores, que temos que ir ter com estas pessoas. Agora sim, e se por acaso no escritório me entrar alguém que não seja português, aquilo que eu inevitavelmente penso ao início é que a pessoa está em Portugal há pouco tempo e está à procura de qualquer coisa, agora, não por a pessoa não ser portuguesa, trata-se de probabilidade e de ser algo que acontece frequentemente. É mais por aí.”*

Outras justificações também apontadas, foram o facto de posteriormente no desempenho da função, serem olhados com desconfiança e menos credíveis, o que consequentemente irá prejudicar o rendimento da empresa para a qual estão a trabalhar, ou porque os recrutadores já tiveram experiências menos boas com pessoas de determinada etnia, o que ativa esquemas mentais já construídos, influenciando negativamente as suas validações.

*E5: “É assim, tem, também tem, hoje-em-dia menos, mas antigamente tinha muito, repare, porque nós, e na nossa função, o que é que nós fazemos? Nós temos equipas de vendas, temos equipas, também para contextualizar, nós temos equipas de vendas, tanto de contato por telefone e contato presencial, e nós trabalhamos muito, também para contextualizar, em zonas rurais, as nossas zonas aqui, a nossa realidade não é cidades, na nossa realidade aqui não é Lisboa ou no Porto, ou seja, nós*

*trabalhamos muito em aldeias, em meios rurais. E nesses meios rurais, o conhecimento é menos, a educação não é tão, ou a informação não chega tanto como se calhar nos grandes centros. E, sim, havia um cuidado há algum tempo, porque a etnia de uma pessoa que, imagine que estava na rua, a fazer umas vendas no meio rural, numa aldeia com pouca luz, às nove horas da noite ou às oito e meia da noite, o cliente, a recepção do cliente para esse comercial é muito menor do que se fosse um comercial caucasiano, por exemplo, nesse meio. E então sim, havia esse cuidado, porque para vendas não tinham tanto sucesso.”*

*E9: “Eu acho que depende muito das experiências subjetivas que, as experiências que cada um de nós já teve, ou seja, o que é que nós fomos observando, [...] quando uma pessoa que temos diante de nós, que não conhecemos de lado nenhum, mas associamos a uma experiência dessas que tivemos e nos relembra alguma coisa, acaba por se ativar um estereótipo. Por exemplo, eu acho que não estava incluído nesta pergunta esse exemplo, mas se eu apanha-se, se eu tivesse diante de mim um candidato de etnia cigana, por exemplo, que eu não conhecia de lado nenhum e podia ser a melhor pessoa do mundo, eu particularmente, já tive experiências menos positivas com pessoas de etnia cigana, e quer consciente ou inconscientemente, eu acho que tive um bocadinho de preconceito, acho que poderia influenciar, de facto, a forma como eu ia ver essa pessoa e analisá-la e analisar as soft skills e hard skills, acho que sim, que teria influencia.”*

A etnia dos candidatos muitas vezes é motivo de entrave ou exclusão não por parte dos recrutadores, mas sim dos clientes que estabelecem os requisitos necessários para a vaga e que explicitam logo ao início que não querem indivíduos de determinada etnia.

*E3: “O grupo, dependendo do parceiro, imagina, para mim não faz diferença, ok, mas se eu sei que determinado parceiro não se sente tanto à-vontade em contratar brasileiros ou africanos e acontece, acontece porquê? Porque imagina, o IT em África não é a mesma coisa que na Europa, ok, na Europa tá muito mais desenvolvido e por vezes imagina, um consultor africano diz que tem experiência com y,x e z, mas depois chega cá e efetivamente não consegue pôr em prática, a realidade é que depois eles não conseguem pôr em prática e depois os parceiros criam alguma, lá está, criam esse preconceito e já nem sequer nós conseguimos referenciar pessoas que achamos que são*

válidas, ok, para o projeto têm um currículo ótimo, mas o parceiro já nem aceita esse tipo de currículos porque também já tem esse estereótipo do lado deles.”

*E6: “Aliás isto, muitas das vezes, a mim não tem influência, mas muitas das vezes são os próprios clientes que delinham, logo ali o perfil “não queremos brasileiros, não queremos ciganos”, muitas vezes fazem logo o perfil, mas eu não. Até porque em Leiria, eu tenho cento e trinta pessoas ativas num cliente e noventa e nove por cento são brasileiros, por isso a mim não me faz qualquer tipo de diferença.”*

## **1.6 - Orientação sexual**

Pela literatura, quando de alguma forma a orientação sexual dos candidatos é sabida ou deduzida, de alguma maneira, pelos recrutadores, pode ser vista como um inconveniente, levando a que não sejam validados por poderem não ir de encontro ao que são as crenças e valores dos recrutadores, não sendo moralmente aceites por estes (Carvalho, 2021; Krinitcyna e Menshikova, 2015). Contudo, com esta investigação, a orientação sexual dos candidatos revelou-se uma varável pouco influenciadora, devido à competitividade do mercado. Ainda assim, muitas vezes o que pode acontecer é consultarem e confirmarem com os superiores se existe algum problema ou constrangimento. No entanto, o entrevistado 5 embora tenha afirmado que não seja um fator relevante, no caso de interferir de alguma forma no ambiente de trabalho ou na integração do candidato, passa a ser tido em conta.

*E3: “[...] porque eu acho que isto acontece, porque o mercado de IT é muito competitivo, ok, ou seja, quando tu tens um candidato que tem aquelas skills que são necessárias, ok, que estão enquadrados em termos de expectativa salarial, eu acho que a última coisa para a qual eu vou reparar é para esse conjunto de características da pessoa que para mim não me vão fazer diferença. Se a pessoa tem as skills e é capaz de fazer o trabalho, é isso que eu vou salientar para o cliente, ok. Depois, claro que fica da parte do cliente, mas isso já não é a minha parte do processo, ele próprio fazer as, como é que eu hei de explicar, a escolha dele, ok, para mim de facto o que é mesmo importante sabendo a competitividade que há neste mercado é as skills das pessoas [...]”*

*E4: “Isso não me influencia de todo, orientação sexual, etnia, não me influencia de todo, não influencia de todo a minha opinião se a pessoa é qualificada ou não. No entanto, há casos em que tenho de falar com os meus superiores e ver se faz sentido ou*

*não, isto não tem nada a ver com etnia nem nada, mas imagina uma pessoa que seja muito gaga ou algo assim, eu preciso de só confirmar com os meus managers se o cliente tem alguma coisa contra, porque também como é na área de IT, dependendo dos perfis, por exemplo, se for um programador, não terá tanto contato verbal, mas eu confirmo sempre. No entanto, eu não faço essa distinção, não há nada que me, desse tipo de características e coisas que tu me disseste que me faça desqualificar uma pessoa.”*

*E5: “A orientação sexual hoje-em-dia não é relevante. Para nós não é relevante, nem é uma questão que nós fazemos sequer. [...] Se a orientação sexual, se manifestar no ambiente e na integração, isso aí, já passa a ser relevante.”*

## **1.7 - Deficiências**

Os candidatos que possuem algum tipo de deficiência são considerados um entrave para as empresas, pois para os conseguirem alocar necessitam de fazer adaptações, já que a maioria precisa de condições especiais, para não falar da pouca sensibilidade e preparação que os outros colegas possam ter (Krinitcyna e Menshikova, 2015). O mesmo pensamento é partilhado pelos profissionais entrevistados, que consideram um embaraço nos casos em que o tipo de deficiência coloque em causa o bom desempenho das funções, pois existem empresas que não estão preparadas quer no espaço físico, quer culturalmente no que toca aos outros trabalhadores, para receberem e integrarem pessoas com deficiência.

*E1: “Aí, depende, obviamente, do próprio contexto, e, e muitas das vezes quem está a fazer recrutamento tem guidelines que vêm das empresas que estão a contratar [...] há empresas que não têm qualquer problema com isso. Há empresas que obviamente definem até que tipo de deficiência é que pode, não é, porque obviamente há deficiências que não permitem que se execute determinada função e como tal essas são limitadoras. Há outras empresas, ou que não têm condições no espaço físico para receber as pessoas, ou porque muitas das vezes também não têm os outros trabalhadores preparados culturalmente para receber um deficiente na empresa [...] mas acima de tudo, eu acho que isso se contorna definindo logo à partida um bom perfil do que estamos à procura no candidato. E falar diretamente, lá está, com a própria empresa que está a contratar e colocar essas questões: “podemos ou não*

podemos?”. Porque assim evitamos o tal preconceito. Se a empresa disser “estamos abertos à contratação de pessoas com deficiência”, por nós, está tudo bem.”

**E2:** “Não. O que, o que posso dizer que por vezes exclui, mas não no sentido direto porque também não existe possibilidade de. Já me aconteceu, por exemplo, entrevistar uma pessoa que eu não sabia que era muda, porque a pessoa, quando eu a abordei por LinkedIn, que é a plataforma de trabalho que nós usamos para conseguir entrevistas, para ir à procura de candidatos, não me passou essa informação e então eu quando cheguei à entrevista, a pessoa era muda. Eu consegui fazer a entrevista porque eu fazia as perguntas a falar e a pessoa respondia-me no chat. Por exemplo, não sei se vai ser considerado discriminatório ou não, para mim, não é discriminatório, porque mesmo que soubesse fazia a entrevista na mesma, mas, por exemplo, essa pessoa não foi enviada para um cliente, porque é muito, muito difícil, logo aí, à partida, o filtro, fizemos logo o filtro para não enviar. Porquê? Porque com o Covid, os projetos que nós temos de cliente ou são híbridos ou são remotos, e as entrevistas são todas remotas e, por exemplo, eu ali tinha tempo para estar a falar e a escrever, mas por exemplo, quando o processo de recrutamento é uma entrevista, primeiro comigo, faço parte da equipa de recrutamento, eu avanço em cliente e se correr bem, tem uma entrevista com o cliente e é muito complicado depois estar numa entrevista com o cliente, o que é suposto ser minimamente rápida porque existem outros candidatos que também vão a entrevista naquele dia e estar a escrever, pronto, ia ser sempre complicado, porque no dia-a-dia de trabalho, por exemplo, quando é remoto ela teria que estar sempre a escrever numa reunião ou algo do género [...] é possível passar para a fase seguinte na entrevista, e sim, desde que pronto essa questão, a questão de ser surdo ou mudo, aí sim, porque com o Covid este setor das tecnologias de informação veio muito automatizar processos das videochamadas e tudo e é muito complicado para quem não ouve ver os lábios a mexer a partir de um ecrã ou estar a escrever enquanto tá a ouvir a outra pessoa no chat é muito difícil.”

Contudo, as entrevistas podem até ser realizadas mesmo assim, sendo que no fim, os superiores e os clientes são consultados de forma a se perceber se é permitido, exequível e se faz sentido.

**E4:** “[...] No entanto, há casos em que tenho de falar com os meus superiores e ver se faz sentido ou não, isto não tem nada a ver com etnia nem nada, mas imagina uma pessoa que seja muito gaga ou algo assim, eu preciso de só confirmar com os meus

*managers se o cliente tem alguma coisa contra, porque também como é na área de IT, dependendo dos perfis, por exemplo, se for um programador, não terá tanto contato verbal, mas eu confirmo sempre. No entanto, eu não faço essa distinção, não há nada que me, desse tipo de características e coisas que tu me disseste que me faça desqualificar uma pessoa.”*

*E5: “Isso é muito relevante porquê? Porque a nossa profissão é um contato com o público, neste caso é falar, ou seja, tanto os comerciais do telefone, como os comerciais do contato presencial, os do contato presencial têm de andar e conversar, e se muitas vezes a deficiência for motora ou de falar, assim, é impossível.”*

Ainda assim, o facto de o candidato possuir alguma deficiência pode também ser motivo de benefício comparativamente a outros candidatos que não tenham, se as *hard e soft skills* que apresentem ter se revelarem relevantes e necessárias.

*E7: “Eu tenho a noção do impacto que isso, por mais que tenha a noção e às vezes até funciona ao contrário, ou seja, sabendo da noção de que um determinado segmento ou uma determinada característica possa criar aqui algum tipo de enviesamento da minha análise, eu acabo por ter, acabo por dar uma oportunidade a essa pessoa que, se calhar, se fosse uma pessoa que não, tivesse esse tipo de características em condições normais, se calhar não daria. [...] o nosso papel passa muitas vezes por efetuar pedagogia junto do cliente. [...]”*

*E8: “Depende da função que estivermos a falar. Depende, se a decisão, neste caso, se for exclusivamente minha e não envolver nada com a deficiência do candidato, até pode influenciar no sentido positivo, no sentido de dar oportunidade ao candidato em, comparativamente a alguém que não tenha essa deficiência. Agora, se não depender de mim, inevitavelmente, dependendo das funções, pode ser um fator de entrave, sem dúvida.”*

*E9: “Depende, se eu vir que a deficiência não coloca em causa de nenhuma forma o que é pedido para aquela vaga ou para aquela posição, não. Agora, estão-me a pedir, por exemplo, operadores de produção para um armazém, uma pessoa que tenha uma deficiência numa perna, num braço, que coloca em causa a sua aptidão física, eu não vou poder conciliar essa pessoa em pé de igualdade com uma pessoa sem qualquer incapacidade, infelizmente, quem me dera que a pessoa tivesse válida para a posição, agora, por exemplo, se for um cargo de administrativa, se a pessoa tiver uma*

*deficiência motora, não, até já tive vários casos de pessoas com deficiências motoras, que eu privilegiei pelas suas competências técnicas e soft skills para cargos administrativos, por exemplo.”*

## **1.8 - Aparência e aspeto físico**

Pela literatura, todos os indivíduos têm a sua própria identidade, uma marca pessoal que é associada ao seu nome e à sua imagem, e que acaba por ter influência, neste caso em contexto laboral, nomeadamente a definir a sua posição no mesmo (Coutinho, 2003). Isto porque, ter uma imagem menos cuidada ou com características pouco naturais, como é o caso de tatuagens e *piercings*, e que de certa forma não corresponde ao que a sociedade impôs como aceite e sendo normal, está comumente associada a atitudes e personalidades vistas como delinquentes e infratoras e a grupos marginalizados, logo, a alguém menos competente (Farah, 2014). Aqui, foi apontado pelos profissionais entrevistados que é algo que os leva a criarem uma impressão sobre os candidatos e conseqüentemente a ficarem reticentes e mal impressionados, uma vez que têm receio que futuramente no dia-a-dia, uma imagem mais desleixada e menos cuidada permaneça. Contudo, a importância desta variável é alterada consoante o setor e o cargo a que se estão a candidatar, sendo que, por exemplo, para o setor das tecnologias de informação em que não há tanta exposição a outras pessoas, não se revela tão importante, ao passo que se for para cargos e funções em que haja mais contacto com o público já é um fator mais relevante.

*E2: “É assim, eu vou ser sincera, neste mundo das tecnologias da informação, as pessoas tendem sempre a ser diferentes, porque são aquelas pessoas que são mais resguardadas e recatadas, que estão sempre no seu quarto, no computador. Pronto, isto também depende um bocadinho de setor para setor, a nível de recrutamento e seleção. Mas claro, obviamente que, por exemplo, se um candidato se apresentar assim, se ele vai a uma entrevista, por exemplo, de trabalho comigo, vai com um ar desleixado, não vai formal e tudo mais, quando eu digo aspeto, não é o cabelo ou piercings ou algo do género, é mesmo... Mas obviamente que olho para a aparência no sentido, por exemplo, como a pessoa vai vestida, vem vestida neste caso.”*

*E3: “[...] por exemplo, se eu tiver numa reunião, numa entrevista e a pessoa aparecer, sem t-shirt ou se estiver a fumar ou se for rude, isso já são coisas que me deixam de pé atrás, ok. Porque depois a postura da pessoa acaba por ser muito*

*importante, ok, mas imagina, mesmo que as pessoas tenham as hard skills, tenham as competências técnicas, aí nós já tentamos dizer: “olha, foste chamado a reunião de projeto, mas se calhar tens que pôr uma postura mais direita porque este cliente valoriza mais isso, ok?” Ou seja, nós, depois também acabamos por ajudar nessa parte [...]”*

*E6: “Eu vou, vou falar mesmo num exemplo prático: eu estive a fazer entrevistas para uma empresa, que era uma empresa de colchões, e nós fizemos entrevistas, via Teams, porque aquilo é para Leiria, e aquilo, pronto facilitar, e um dos candidatos apresentou-se completamente tatuado na cara. Eu nunca tinha visto nada assim, completamente tatuado. Eu pensei: “ok, tu também tens tatuagens, calma, acalma-te”. Só que vi numa das tatuagens, na bochecha ele tinha uma flor de canábis. Aí pronto, foi mesmo, eu pensei: “não, eu não posso facilitar”. Eu realmente não me fazia diferença nenhuma, mas quer dizer...”*

*E7: “[...] Agora, a aparência, a única questão do ponto de vista da aparência, é se a pessoa tem uma boa apresentação, a aparência em si, a pessoa não tem culpa da aparência que tem, muitas vezes é algo que é genético. Agora, depende de função para função e depende porque nós não, não somos nós que temos a escolha final e a palavra final [...].”*

*E9: “Sim, se eu tiver uma entrevista, por exemplo, como estamos a ter esta, tenho uma entrevista a uma pessoa que se apresenta com uma cara super carrancuda, um aspeto descuidado, que eu vi que nem sequer teve a preocupação de se apresentar a um nível aceitável, de sorrir e de todos esses detalhes, claro que me vai influenciar. Eu penso: “a pessoa está à procura de um emprego e apresentou-se desta forma ao entrevistador, como é que no dia-a-dia vai ter sucesso para a posição que está à procura?”, então de facto, isso tem influência. Não estou a falar do aspeto, ou seja, eu estou a falar da forma como a pessoa se cuida, como uma pessoa se apresenta, não é se é feio ou bonito.”*

Ainda de ressaltar que apesar de não ser motivo para excluírem os candidatos ou não os chamarem para uma fase seguinte dos processos, o entrevistado 5, por exemplo, mostra-se mais inflexível neste aspeto, referindo que quando a imagem dos candidatos não se adequa para um contexto de trabalho, nomeadamente para um contexto de entrevista, não os chama posteriormente.

*E5: “Importa muito, eu estou a fazer uma entrevista, se o candidato ainda nem começámos a falar, mas ele vai de fato treino, ele automaticamente, já nem quase me apetece seguir com a entrevista. Pronto, nem mal apresentado ou sei lá, o que é que me posso lembrar agora, mangas à cava, tanta coisa que já aconteceu. Mas sim, limita muito isso. Isso nem, estou a fazer só entrevista por respeito, porque não vou chamar sequer.”*

## **1.9 - Estado de humor do recrutador**

Segundo Forgas (1995), o estado de humor em que um indivíduo se encontra pode influenciar a formação de impressões sobre quem e aquilo que o rodeia. Assim sendo, um estado de humor positivo e feliz está associado à formação de impressões também positivas, ao passo que um estado de humor negativo e hostil está associado à formação de impressões também elas negativas. Tal é confirmado pelos profissionais entrevistados, em que um estado de humor mais negativo leva-os a não serem tão tolerantes para com os candidatos, dando maior ênfase a detalhes menos bons, ao passo que um estado humor mais positivo os leva a serem mais empáticos e pacientes para com eles. Contudo, de modo a prevenir que o efeito do estado de humor interfira nas suas avaliações e validações dadas, levam guiões já previamente delineados, e quando se apercebem e têm consciência destas situações são arrançadas estratégias para as colmatar, como por exemplo, deixar no final uma nota ou apontamento a lembrar ou evitar realizar as entrevistas quando não se sentem em condições para tal.

*E1: “[...] Pode acontecer, tentamos que não, acho que é por isso que é muito importante termos bons guiões de entrevista, por exemplo, para não nos permitir dispersar, mas no dia que tamos a ver tudo cinzento, aquele candidato também vai ser mais cinzento, no dia em que estamos a ver tudo cor-de-rosa, o candidato vai ser um bocadinho mais cor-de-rosa. E se calhar também nos cabe a nós, às vezes no final desse dia nas notas da entrevista colocar um “se calhar hoje eu não estava num dia assim tão bom”. Quando temos essa capacidade de podermos lá deixar a nota... mas pode acontecer.”*

*E2: “Não, porque eu, quando vou para as entrevistas, já tenho um guião de entrevista preparado minimamente e consoante o tipo de perfil, digamos, a nível tecnologias de informação que a pessoa é, eu já tenho as perguntas preparadas. Portanto, eu limito-me a seguir o guião, ou seja, acho que não tem influência, porque*

*sigo também sempre as mesmas perguntas e a nível das soft skills, é as soft skills da pessoa que eu acho dela, por isso acho que não tem influência.”*

*E4: “Acho que o estado de humor não influencia na minha decisão, no entanto, eu sinto que quando estou mais bem disposta, também estou mais bem disposta para as pessoas e bem humorada, o que também pode levá-las a ser mais simpáticas ou algo assim que até podem não ser as pessoas mais simpáticas do mundo mas como eu estou nessa disposição, eles também podem ficar, mas aí a minha percepção é que eles são assim e que serão sempre assim, por isso não influencia de eu menosprezar as coisas que eles têm piores e assim, mas acho que podem influenciar a outra pessoa e também me enganar nessa parte [...].”*

*E7: “Eu provavelmente não serei a melhor pessoa para fazer aqui este, ou seja, acredito que e tendo em conta aquilo que é o meu conhecimento da realidade, possa ser aqui uma espécie de outlier, e tenho noção de todos os enviesamentos que acontecem desde o estado de humor, desde se estamos ou não com fome, etc. Quando vou fazer e efetuar aqui uma análise, nós fazemos sempre com base numa vertente que é robusta, com grelhas de avaliação, que é para que essa análise não seja enviesada por circunstâncias e fatores externos, ao próprio recrutador. Por isso, eu sei que isso existe, faço questão de criar aqui um clima para que isso não influencie. Agora, cem por cento não consigo garantir, mas utilizamos aqui algumas ferramentas para minimizar todos esses fatores.”*

*E8: “Influencia sim. É necessário um esforço muito grande para tentar pô-lo de parte, daí tentar e tendo possibilidades de o fazer, não entrevistar, quando não, quando sinto que o meu estado de espírito vai influenciar a decisão.”*

*E9: “Sim, acho que às vezes o nosso estado emocional pode ter uma pequena influência na forma como nós avaliamos os candidatos, sim. Nós não somos robots, não somos máquinas, somos seres humanos, e se acordar num determinado dia com mood mais negativo, acho que pode ter influência, mas também se eu notar que isso está a acontecer, tento fazer um esforço adicional para combater essa tendência, m\*\*as sim, noto que às vezes, isso acontece, não vou mentir. Acho que o meu estado, se eu tiver com um, se eu tiver com pessoas mais negativas, ou mais cansado, possa atentar de forma diferente alguns pormenores, alguns aspetos ou julgar mais negativamente a pessoa. Sim, sim, acho que isso pode acontecer às vezes.”*

## 1.10 - Sentimento de semelhança

O facto de o recrutador sentir que tem alguma semelhança com o candidato, quer pelo grupo étnico, formação académica, valores morais, idade, etc, pode levar a que os julgamentos e avaliações dadas a este sejam baseadas no gostar ou não gostar originados por esta sensação de semelhança ou não, respetivamente, e não pelas suas competências e requisitos (Motowidlo, 1986), pelo que quando existe este sentimento de semelhança, as avaliações e validações são menos extremas e mais tolerantes do que aquelas dadas aos outros considerados como diferentes (DeCotiis, 1977). No entanto, tais factos não são corroborados pelos profissionais entrevistados, onde o sentimento de semelhança que possa ser sentido por parte do recrutador em relação ao candidato não é influenciador durante os processos de recrutamento e seleção, uma vez que mesmo que exista alguma afinidade, empatia e semelhança entre os dois, o que é privilegiado são as competências e conseguir preencher os requisitos definidos para a vaga, indo de encontro ao que o cliente pretende.

*E2: “Claro que o fato de deixar marcado que tem aqui uma semelhança conosco a nível de estilo de vida ou da maneira como se comporta ou algo do género, faz com que haja aqui um match à primeira vista, digamos, mas depois lá está, vai sempre tudo um bocadinho bater à mesma questão, como eu tenho o meu guião preparado, como eu quando apresento cada vaga, cada projeto ao candidato sei o que é que é preciso a nível de requisitos, se a pessoa não cumprir, mesmo que faça ali aquele match inicial a nível de estilo de vida, a nível de curso, etc, vou acabar sempre, se não fizer aqui o match a nível dos requisitos, por declinar.”*

*E3: “Eu acho que não, acho que não mesmo, porque, lá está, ao fim do dia, aquilo que eu tenho que olhar mesmo é para aquilo que são as skills técnicas que a pessoa tem que ter e a escala efetivamente tem, ok, ou seja, eu até posso encontrar alguém que é incrível, é super parecido comigo, que eu adorei falar, mas quando eu chego ao meu hiring manager eu tenho que dizer: “olha, esta pessoa tem excelentes soft skills, mas na realidade não tem as competências técnicas para a vaga, porque efetivamente não tem”, e eu não posso mentir e dizer que a pessoa tem, porque a pessoa vai ser testada, vai haver uma fase de teste, vai haver reunião com o parceiro. Portanto, não é isso que me vai fazer decidir avançar ou não com a pessoa para a próxima etapa do processo.”*

*E9: “Não, não. Para já, depende da vaga, mas eu percebi a pergunta, ou seja, só por criar ali empatia se privilegio mais esse candidato? Não, depende muito do que o cliente pediu, qual é o cargo que está em questão, qual é a posição, o que é que é preciso, os requisitos, o perfil. Até posso criar mais empatia com a pessoa e sorrir mais e a conversa fluir de outra forma, se calhar, isso até pode acontecer, mas no final das contas, essa pessoa não vai ter mais vantagem que a outra só porque eu criei essa empatia diferencial. Eu faço mesmo, tento avaliar se a pessoa tem ali um match entre o perfil e os seus requisitos com a posição que pretende, e depois tento que a parte da empatia seja alheia às especificações e aos requisitos e ao perfil pretendido. Até porque, se eu fizesse isso depois eu acabava por enviar um candidato que até podia não ir muito de encontro áquilo que o nosso cliente queria e iria ter de prestar contas mais tarde. Ou seja, eu privilegio sempre se a pessoa tem as skills necessárias aquilo que o cliente pediu.”*

O mérito e a qualificação dos candidatos são também construídos neste sentimento de semelhança, pela premissa que se eles (recrutadores) foram bem-sucedidos de alguma forma, então os candidatos semelhantes a eles têm maior possibilidade de também o serem, sendo assim vistos como melhores (Rivera, 2012). Contudo, tal pode dar-se pelo lado negativo, quando o recrutador tem consciência que não é a pessoa mais indicada para realizar um processo de recrutamento e seleção para uma determinada vaga, e se sentir alguma semelhança e afinidade para com algum candidato, pode deduzir que ele também não é a pessoa mais acertada para ocupar a vaga, como foi referido pelos entrevistados 7 e 8.

*E7: “Não, porque o meu papel é fazer aqui fit com o cliente. Já recrutei para clientes nos quais não gostava de trabalhar, agora, o meu papel é perceber e fazer questões, ir tentar perceber que por vezes e cada vez mais, isso acaba por ser aqui um aspeto importante, mas cada vez mais, aquilo que nós somos enquanto profissionais é um reflexo da nossa maneira de ver a vida, daquilo que nós somos enquanto pessoas, por assim dizer. Não obstante isso, os meus, as pessoas com quem melhor me dou, são pessoas que têm visões, por vezes diametralmente opostas às minhas visões do mundo, e isso não significa que não lido bem com elas, porque as pessoas também sabem compartimentalizar e sabem que no trabalho é mais direcionado para uma determinada postura, uma determinada persona, se é que assim podemos dizer, independentemente da religião, etc., a não ser que isso implique uma alteração do horário de trabalho, mas*

*isso é sempre discutido com o cliente. Mas só por ser igual a mim ou parecido comigo, não, não vejo, na melhor das hipóteses, tento aprender com essa pessoa para ver o que é que faz, mediante certas e determinadas situações, mas acaba por não influenciar o feedback final. [...] Sempre que haja essa vertente por aproximação, tento minimizar ao máximo para que esse tipo de enviesamentos não afetem o resultado final.”*

*E8: “Não, de forma nenhuma, de forma nenhuma [...] a empatia no fundo, e o que tu falaste é um fator de empatia, pode ter um peso muito relevante na decisão, agora nós temos que fazer um esforço para tentar que isso não nos influencie, até porque muitas das vezes as vagas que nós recrutamos, nós temos a plena consciência de que não somos a pessoa indicada para certas vagas para as quais recrutamos e identificarmo-nos com uma pessoa, apesar de não ser possível numa primeira instância, tu teres uma perceção exata de como é que a pessoa vai ser a nível profissional, tu identificares-te com uma pessoa pode não ser um fator positivo para recrutes para uma determinada vaga.”*

No entanto, a permeabilidade a estas situações vai mudando, nomeadamente vai desaparecendo, à medida que a experiência e o tempo no ativo vão aumentando, desde que os profissionais tenham o cuidado de se trabalhar e desenvolver intelectualmente, como foi referido pelo entrevistado 1.

*E1: “Se me perguntasse no início da minha carreira, se isso poderia acontecer, eu diria que sim. E depois lá está, é o tal trabalho de nos irmos regrado e percebendo que estamos apenas a ser ouvintes, e não temos que criar empatias. Neste momento nitidamente, não, nem pela escola onde estudou, se for a mesma que a minha, nem...tento estar focada meramente no perfil e não nas coisas em comum.”*

## **2 – Compreender o reconhecimento/consciência que os recrutadores fazem sobre a existência de enviesamentos e erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção e sobre a sua legitimidade**

### **2.1 – (Im)parcialidade dos processos de recrutamento e seleção**

Segundo a literatura, os processos de recrutamento e seleção podem tornar-se parciais quando não se focam nas competências e qualificações dos candidatos, mas sim noutros fatores, como a justiça e estereótipos implícitos de quem está a recrutar e a

selecionar (Velasquez, 2014), pelo que todos os profissionais da área de recursos humanos devem ter a noção que estão a lidar com a vida e carreiras das pessoas, sendo a empatia e compreensão características essenciais a eles, de modo a conseguirem fazer a escolha mais acertada em qualquer situação, promovendo igualdade e não favoritismos e priorizando os aspetos profissionais e técnicos e não pessoais (Machado et al., 2021). Assim, é necessário que eles (profissionais de RH) aceitem e promovam a diversidade dentro das organizações, colocando de parte aspetos pessoais como etnia, orientação sexual, religião, etc., e desta forma dar origem a uma equipa de trabalhadores de diferentes grupos. (Machado et al., 2021). Neste seguimento, e corroborando tais afirmações, os profissionais entrevistados veem os processos de recrutamento e seleção tanto como parciais como imparciais, dependendo de diversas variáveis, por exemplo, de quem os realiza, que pode ou não se ter conseguido desenvolver intelectualmente e arranjar mecanismos e ferramentas para serem mais racionais e menos permeáveis a enviesamentos, preconceitos e estereótipos.

*E1: “Isso vai estar sempre muito na mão de quem faz o processo de recrutamento e seleção, há recrutadores que são extremamente parciais, e há pessoas que já conseguiram desenvolver-se ao ponto de serem extremamente imparciais. Assumo que quanto mais profissionalizado é o recrutador, ou seja, alguém que está mais focado em fazer na sua vida profissional essencialmente recrutamento, cria outro tipo de mecânicas que lhe permitam ser mais racional, se quiser. E quando eu digo racional é alguém que já consegue ter quase uma ferramenta mental focada para analisar os aspetos importantes da pessoa e não se deixar ir tanto pelos seus enviesamentos da sua própria cabeça. Mas a verdade, é que mesmo enquanto candidata já vi pessoas extremamente parciais, e mesmo enquanto cliente, não é. Hoje-em-dia, muitas das vezes sou contra tanto de pessoas que fazem processos de recrutamento e infelizmente, ainda há muita parcialidade.”*

*E5: “Eu acho que não, eu acho que nunca são totalmente imparciais. Claro que são parciais, não é, porque se fossem totalmente imparciais, lá está, o género ou etnia, ou a maneira como vão vestidos, nada disso contaria, não é, o que contaria era a competência da pessoa, a forma, a experiência dela, o que ela pode trazer à empresa? Mas na realidade não é isso, ou seja, os olhos contratam muito, os olhos contratam, o que nós vemos, o que nós estamos a sentir na entrevista. Às vezes a pessoa tem um bom currículo, mas na entrevista, se nós não sentirmos aquela ligação, se não sentirmos*

*aquele à-vontade na entrevista é questão suficiente para não chamarmos essa pessoa. Então acho que são parciais.”*

Depende também dos próprios clientes, que são quem tem a decisão final e que muitas vezes têm mentalidades estereotipadas e preconceituosas ou que não estão habituados nem têm o devido treino e formação.

*E3: “Eu acho que há uma certa desigualdade e eu posso dar um exemplo, [...] chegou-me a acontecer ir assistir a uma reunião de projeto, reuniões de projeto são reuniões em que o candidato conhece o parceiro, ok, numa dessas reuniões, o candidato, ele era brasileiro, tinha sido eu a sugerir, por isso é que fui assistir à reunião e quando o candidato entra na reunião, ele imediatamente sai, ok, não nos diz nada, sai apenas. O que é que eu descobri depois: o candidato já tinha estado em processos com aquele parceiro diretamente, ok, e que o team leader daquela área tinha sido extremamente desagradável com ele, não tinha sido simpático, de maneira nenhuma. Porque é que eu acho que isso aconteceu? Porque aquele parceiro tinha uma mentalidade que brasileiros querem tentar entrar no mercado de trabalho através de seja de que oportunidade for e depois acabam por sair porque encontram oportunidades que pagam mais, ok. [...] Eu acho que são, porque imagina, nós recrutadores fazemos o processo, ok, e podemos levar a pessoa até à fase etapa do processo, mas depois quem acaba por decidir são as entidades empregadoras, ok, os team leaders, os diretores, os procurement, os hiring manager, ok? Porque eu acho que eles já se podem dar ao luxo de estar a olhar para outras coisas ou têm já uma impressão tão grande do lado deles que acabam por condicionar os processos e nem percebem isso. Mas eu não posso falar por todos, ok? Daquilo que é o meu ponto de vista, eu nunca deixo essas coisas condicionarem, o processo do meu lado, mas sim acho.”*

*E6: “São parciais, não da nossa parte, consultores, a nível de consultores são imparciais, imparciais [...] imagina, nós fazemos uma validação de sete candidatos, um deles tem quarenta e sete anos, há clientes que dizem: “não, não quero”, mas nós validamos, não é, somos imparciais, eles não, tive um cliente que não queria mesmo brasileiros, isso parecia-me muito mal, muito mal mesmo, nem dá gozo a nós profissionais trabalhar com esses clientes assim.”*

*E7: “O que acontece é que muitas vezes, quem tem a palavra final são pessoas que não estão habituadas e nem foram treinadas, não tiveram formação para fazer*

entrevistas. E isso é natural que processos de enviesamento acabem por acontecer, o processo de recrutamento acaba por ser aqui muito subjetivo. Porque ainda não são muitas as empresas que têm programas e estratégias desenhadas para que todos os interlocutores minimizem o impacto dos enviesamentos, [...] acho que estamos a caminhar para lá, não só devido às normativas europeias, que também têm vindo a ser colocadas em prática, mas também devido à nova geração que está mais atenta a esses fatores, também o facto do mercado estar muito dinâmico obriga que as pessoas repensem algumas das ideias pré-concebidas que têm.”

As formas de realizar os processos de recrutamento e seleção que as empresas adotam, são também apontadas como condicionantes da parcialidade ou imparcialidade destes mesmos processos, uma vez que podem ser realizadas de maneira que não evitem que tais enviesamentos ocorram.

*E4: “Eu penso que são imparciais, eu penso que são imparciais, mas, até porque o nosso objetivo, [...] imagina da minha parte, eu não tenho [...] isto no nosso caso, isto é igual para toda a gente, para nós recruiters, não posso confirmar que não haverá, não poderá haver uma cunha dentro da empresa, mas tudo o que passa por nós, nós tratamos da mesma forma, o processo é igual, é tudo igual, a não ser que seja, por exemplo, um perfil excelente e que nós tenhamos que o vender entre aspas, aí sim, já damos um bocado mais de atenção àquele perfil, só porque achamos que é bem, que vale a pena, mas normalmente é tudo igual, o processo é igual, as perguntas são iguais, é tudo igual, a forma de fazer é igual, é tudo igual.”*

*E8: “Depende muito, depende muito das empresas, depende muito das áreas de atividade. Posso dizer que já me deparei com processos que de imparcial não tinham nada, e posso dizer que sim, há empresas que de facto, são imparciais no que toca ao recrutamento, mas depende muito das empresas, não é algo que nós possamos generalizar de forma nenhuma.”*

## **2.2 - Consciência/reconhecimento da existência de julgamentos enviesados e erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção**

Tal como na literatura, onde os recrutadores apresentam ter consciência da existência de fatores e variáveis apreendidas através da análise dos currículos e da interação durante a realização das entrevistas, bem como dos estados emocionais em que se encontram e que influenciam as impressões que criam sobre os candidatos e

interferem nas avaliações que fazem dos mesmos (Amorim, 2016), também todos os profissionais entrevistados nesta investigação o reconhecem e confirmam.

*E2: “Sim, por vez pode acontecer às vezes, por exemplo, os recrutadores, se calhar, tal como tu me perguntaste há bocado, se quando eu não estou bem disposta, se isso influencia a entrevista, acho que muitas das vezes, se calhar, o candidato passa uma imagem diferente daquilo que é, tipo por exemplo, com mais arrogância ou algo do género a nível de comportamento e depois isso, se calhar, influencia o recrutador a avaliar mal a personalidade do candidato e a achar que aquele a nível de personalidade, que é uma má personalidade, onde na verdade é uma pessoa que até é super prestável e super honesta para aquela posição, sim.”*

*E5: “Sim, sim, reconheço. Isso acontece, sem dúvida alguma existe. Claro que sim. E mesmo, por exemplo, quando se acaba a entrevista, os comentários que os recrutadores fazem uns com os outros e não sei quê: “olha apareceu este, apareceu aquele, ai nem sabes a entrevista que eu tive hoje”. Deixa ver claramente que existe isso, condiciona.”*

*E6: “Condicionantes, sim, sem dúvida, para ser franca, e pronto, isto apesar de ser gravado, fica só entre nós, mas, por exemplo, tive um cliente, eu tinha uma senhora com sessenta e cinco anos, e ela parecia-me toda enxuta, toda rija, e eu disse: “não, esta senhora consegue caramba”. Então o que é que eu fiz: ao enviar o currículo ao cliente, sem querer meti cinquenta e cinco, sem querer. Então a senhora ainda lá está, está lá há um ano e aguenta-se perfeitamente e está super contente, e pronto, mas isso alguma coisa o cliente podia questionar, claro, não é. Mas, arrisquei e apostei e realmente dá resultado [...] mas Margarida também devo dizer que houve pessoas com cinquenta e poucos anos que eu também não validei porque estão debilitados ou notas que já, isso devo dizer, mas há outras que claro que sim e sem medo arrisco mesmo [...].”*

*E9: “Sim, acredito, claro, não estou a dizer necessariamente que seja isso tenha acontecido comigo na qualidade de entrevistador, mas se me perguntas dessa forma, ou seja, se eu acredito que isso acontece, sem dúvida que sim. Acho que sim.”*

Sendo que não aconteça necessariamente com eles próprios nem nas empresas onde trabalham, porque o tipo de processo de recrutamento e seleção e a forma como é feito não o permite ou evita que tal aconteça, de um modo geral têm consciência que é

algo que pode e que realmente acontece diariamente, como foi referido pelos entrevistados E3, E4 e E9.

*E3: “Eu acho que sim, mas lá está, o tipo de processo que nós temos aqui, de certa forma, até acaba por evitar que essas situações aconteçam, ok, porque imagina, o recrutamento que eu faço muitas vezes não é orientado a uma vaga, ok, eu vejo que a pessoa no LinkedIn tem, independentemente de quem seja a pessoa, eu vejo que a pessoa tem o que é necessário para vagas que nós reforçamos, ok, eu faço a entrevista toda com a pessoa e aquilo que eu apanho são as informações técnicas, [...] quando eu estou a reforçar para um projeto muitas vezes eu faço triagem na nossa base de dados, ok, ou seja, eu leio entrevistas feitas por colegas meus, ok, se a pessoa, de acordo com aquilo que a entrevista tem lá, palavras-chave daquilo que são os requisitos, eu ligo à pessoa, ok, mas eu estar à ligar a pessoa, eu não vejo a pessoa, ok, de forma visual, não estou a fazer uma entrevista tipo assim como nós estamos a fazer, é uma chamada telefónica e muitas vezes tu não sabes se a pessoa é africana, se é branca se é seja o que for, ok, então lá está, eu acho que mesmo no nosso processo é muito difícil esse processo de enviesamento. No entanto, acredito que talvez noutros processos feitos de outra forma, sim, possa acontecer.”*

*E4: “Sim, sim, sim eu percebo, no meu caso em específico, não, isso não influencia de todo, mas depende sempre do recrutador em si. Eu não sou de todo, uma pessoa que tem muitos preconceitos, que liga muito a isso, mas acredito que existam pessoas assim, em várias áreas, não só na área de IT, existem imensas pessoas, no entanto, como eu trabalho e onde eu trabalho e como me ensinaram a trabalhar, é como se tivesse com a câmara desligada, muito honestamente. Tipo, nós estamos a ver a pessoa por causa da postura, mas tirando isso não nos metemos nessa parte da vida das pessoas, na parte da orientação sexual, na parte das religiões, essa parte não é algo que nos influencia, não é algo que me influencia particularmente.”*

### **2.3 - Consciência e reconhecimento das suas próprias (im)permeabilidades a estes enviesamentos e erros de perceção**

Sabendo e tendo consciência da existência de enviesamentos, julgamentos precipitados e erros de perceção que podem acontecer no decorrer dos processos de recrutamento e seleção, a imparcialidade é tentada ao máximo, mesmo que por vezes seja difícil por ser algo intrínseco ao ser humano ou por ideias pré-concebidas que se

vão criando ou sendo inculcadas. Contudo, têm noção que podem nem sempre o ter conseguido e inconsciente acabarem por ter sido menos imparciais.

*E1: “Tento não ser, mas provavelmente em algum processo já aconteceu [...] lá está, muitas das vezes, quando temos essa consciência, é fácil, nós barramos. O problema é, hoje estamos num dia não ou há ali alguma coisa na pessoa que nos está a levar a um preconceito que se calhar até é mais emocional, ou mais recalcado do ponto de vista psicológico e pode acontecer. Em consciência, eu acho que tento que não aconteça, mas não posso garantir que nunca tenha acontecido, porque provavelmente já aconteceu.”*

*E6: “É muito difícil como consultora, nós tentamos ao máximo ser imparciais, mas é muito difícil manter realmente, porque, não sei explicar, é de dentro, pronto. Nós, eu tento ao máximo ser imparcial, mas sempre há aqui uma vizinha que me diz: “olha ali, está tão bom, veio com umas calças rotas, ah não sei quê”, há sempre aquela vizinha, mas claro que nós temos que ultrapassar e tentar ser o mais profissionais possíveis, porque isso faz parte, pronto, faz parte da nossa profissão.”*

*E7: “Nós não somos totalmente imparciais, por mais que queiramos, poderia estar-te a responder: “sim, sou totalmente imparcial”, tento ser. Acredito que possam existir dias em que sou mais, existir outros dias em que sou menos, [...] e depois a questão é, nós fazemos sempre comparações face àquilo que é a resposta do mercado. Se calhar num determinado projeto, tenho mais candidatas e candidatos mais alinhados face àquilo que o cliente pedir, em que se calhar não dei oportunidade a uma determinada pessoa que, se calhar noutra processo, como não tinha tantos candidatos, poderia dar essa oportunidade a essa pessoa. Depende muito.”*

*E8: “Tento ao máximo ser imparcial, há pré-noções que nós inevitavelmente vamos criando, mas porque, e na maioria das vezes nem são impostas por nós. Há certas situações às quais nós temos que nos sujeitar e que nos fazem ter consciência dessa realidade, mas que tentamos ao máximo que não deixe influenciar o nosso trabalho.”*

*E9: “Acho que posso ser um bocadinho influenciado, sim, mas naturalmente, sou uma pessoa culta, informada, que tento melhorar, enfim, ou seja, como é que eu hei de explicar, eu sou uma pessoa culta e informada e sei que isso acontece, então também tento fazer um esforço adicional para ver se realmente não está a acontecer isso e*

*largar um bocadinho essa possível e até provável tendência, mas acho que já me pode ter acontecido.”*

Ainda assim, dos profissionais entrevistados, há quem se foque sempre nas competências do candidato, na experiência profissional que já tem e como isso pode contribuir para o desempenho da vaga, não dando qualquer importância e relevância a quaisquer outras variáveis exteriores aos requisitos pretendidos, considerando-se por isso totalmente imparciais, como é o caso dos entrevistados E2 e E4.

*E2: “Eu não querendo puxar a brasa à minha sardinha considero-me imparcial, no sentido em que eu olho sempre para qual é que é a necessidade do que precisarmos para uma vaga e quais é que são literalmente a experiência e aquilo que a pessoa nos pode oferecer enquanto experiência profissional que já teve e com aquilo que já trabalhou, os conhecimentos que tem, e a partir daí faço a seleção para a entrevista, e na entrevista pretendo mais uma vez espremer a experiência que a pessoa tem, o que é que fez com determinadas ferramentas para perceber se é aqui a pessoa certa para aquela vaga.”*

*E4: “Sou imparcial, muito honestamente, não é algo que eu pense sequer, quando eu falo com as pessoas não é algo que me vem à cabeça, do género, “aquela pessoa tem uma cor diferente ou aquela pessoa parece de outra orientação sexual”, não é algo que me venha à cabeça, então é me completamente indiferente.”*

Por outro lado, como afirmou o entrevistado 5, o julgamento do outro é algo natural e intrínseco ao funcionamento do ser humano, que acontece logo desde os primeiros momentos de interação, pelo que considera ser influenciável, assim como todos os outros indivíduos.

*E5: “Claramente deixo-me influenciar. Acho que todos se deixam influenciar. Porque nós também temos um julgamento, nós quando recebemos a pessoa e quando dizemos: “olá boa tarde”, já estamos a julgar a pessoa, logo, já estamos a julgar a pessoa, é assim que funciona o ser humano.”*

## **2.4 - Legitimidade, normalidade e necessidade atribuídas à existência e recorrência de variáveis que podem influenciar as impressões que formam sobre os candidatos**

Através da literatura, as variáveis exteriores aos requisitos das vagas e que conseqüentemente levam á formação de determinadas impressões sobre os candidatos são vistas como uma ferramenta de comparação e triagem e não como uma forma de os discriminar ou excluir, com a justificação de que, sem elas, qualquer candidato é válido e pode ser escolhido (Amorim, 2016). No entanto, tal não é verificado de acordo com os profissionais entrevistados nesta investigação, que afirmam ser formas não legítimas de os avaliar e que nem deveriam existir, fazendo com que em muitos casos se acabe por descartar e deixar pelo caminho bons candidatos, sendo também considerado uma falta de respeito para com eles.

*E2: “Não, claro que não, mas acho que ainda existe muitas pessoas hoje-em-dia que utilizam esse tipo de crenças e tudo mais para descartar candidatos, acho que é muito usado para descartar candidatos.”*

*E4: “Acho que é uma forma de perpetuar a desigualdade, acho que não faz sentido nenhum, acho eu que não faz sentido nenhum, eu sou uma pessoa que não liga mesmo a isso e que não percebe quem julga tanto e quem não dá uma oportunidade por causa de um tom de pele ou por causa de gostar de homens, mulheres ou de não se identificar com, não percebo, acho que é uma falta de respeito para com as pessoas e não acho que isso seja qualquer justificação.”*

*E6: “Para mim, não deveriam existir sequer. Mas sim, são uma forma de perpetuar desigualdades, sim, infelizmente.”*

Contudo, depende também das vagas, das variáveis e das características que estão em causa, pois existem cargos onde possa fazer sentido recorrer-se a algumas destas variáveis para triar os candidatos. Por exemplo, como é o caso de empregos de atendimento ao público, em que se espera uma imagem e aparência cuidada, imaculada e “limpa”, mas como ainda está bastante presente que para a sociedade no geral o facto de a pessoa ter tatuagens ou *piercings* remete para um comportamento de marginalidade ou delinquência, escolher uma pessoa com estas características pode não vir a ser benéfico para o sucesso e lucro das empresas. Deste modo, embora este tipo de características e variáveis de um modo geral não sejam legítimas de ser usadas para triar

e escolher candidatas, pode sempre haver casos onde seja necessário e faça sentido recorrer-se a elas.

*E1: “Às vezes são motivos de exclusão. Às vezes são motivo de exclusão. Não tenho qualquer problema em dizê-lo. Sim. [...] mas há situações onde nitidamente pode ser um enviesamento [...] há situações onde é ir pelo preconceito geral. Há outras situações onde poderá fazer sentido [...].”*

*E5: “É uma questão difícil, não é. Eu acho que sem dúvida que é um mecanismo de exclusão de candidatas, esse julgamento, mas que acaba sempre por não haver também essa igualdade de oportunidades, é verdade. Não existe, não há igualdade de oportunidades, porque se nós temos logo esse julgamento inicial ou da roupa, ou da cor, ou da orientação sexual, ou da maneira como ele está, sei lá, sentado na entrevista ou se ele está com atenção à entrevista ou está a olhar para o lado, ou se eu tento explicar uma coisa e ele não está a entender nada que eu estou a explicar, isto conta na entrevista, então, sim, eu acho que concordo com os dois nessa realidade. Acho que serve para exclusão, mas claramente também não há uma igualdade de oportunidades por causa desse julgamento.”*

*E9: “Acho que é uma maneira de perpetuar desigualdade de oportunidades, sim. Também depende das variáveis que estamos a falar. Há coisas mais graves que outras. Mas sim, de uma forma geral, acho que acabamos por ser perpetuadores de desigualdades e que não são formas legítimas de avaliar um candidato [...] mas por exemplo, eu já tive clientes a pedir pessoas com uma apresentação de, por exemplo, para front office, tinha que ser top, clean, etc. E eu já tive candidatas, eu particularmente, não me fazia impressão, por exemplo, candidatas com piercings no sobrolho, uma argola no nariz ou três argolas ou pronto, uma maquilhagem um bocadinho mais irreverente, e aquilo particularmente a mim, não me fazia impressão, era indiferente, mas eu sabia que se validasse aquele candidato e enviasse ao cliente, já ia levar ali um ralhete. Mas eu acho que sim, que não é, de uma forma geral, este tipo de variáveis, não são legítimos e fazem com que boas pessoas, candidatas, fiquem pelo caminho em alguns processos, candidaturas, acho que sim.”*

Mais ainda, a utilização destas características e variáveis sobre os candidatas para os triar e seleccionar que podem não fazer sentido, e que conseqüentemente levam a desigualdades de oportunidades, não se devem às pessoas (recrutadores) que estão a realizar os processos, mas sim à cultura das empresas, ao sistema e à forma que têm de

realizar estes mesmos processos, que muitas vezes não minimizam a ocorrência deste tipo de enviesamentos.

*E7: “[...] eu acredito que há práticas e há formas de trabalhar que podem colocar em causa o acesso a determinadas oportunidades, contudo, salvaguardando que isso não é feito conscientemente, mas se calhar é um sintoma, a perpetuação da desigualdade é um sintoma da forma como o sistema todo está montado [...] e o facto de fazer essas escolhas, quer queiramos, quer não, algumas poderão ser bem feitas, outras poderão ser mal feitas, depende muito de uma série e de um conjunto de fatores. O mesmo se passa com os recrutamentos dentro das próprias empresas. Temos um departamento de recursos humanos, e é sólido, tem autonomia e que tem estatuto dentro da própria empresa, se há essa cultura dentro da própria empresa... conheço casos de empresas que trabalham muito bem de forma a minimizar os enviesamentos, como conheço outras empresas que trabalham muito mal porque não há esse sistema. Não é tanto as pessoas, é mais o sistema e a cultura da própria empresa.”*

### **3 - Compreender o reconhecimento/consciência dos recrutadores face às suas suscetibilidades à gestão da impressão por parte dos candidatos.**

#### **3.1. - Reação/opinião e influência à gestão da impressão por parte dos candidatos**

Apesar de os candidatos poderem tentar passar uma imagem deles, por exemplo, bajulando o recrutador ou autopromovendo-se, não é por se comportarem dessa maneira que vão sair beneficiados, uma vez que as competências e os requisitos dos mesmos são os aspetos mais privilegiados e o foco dos recrutadores (Amorim, 2016). Assim, é referido pelos profissionais entrevistados que estes tipos de situações são desconfortáveis e desagradáveis, pois são pouco naturais e não mostram como realmente os candidatos são, contudo reagem de formas diferentes, dependendo da forma como estes comportem. Por exemplo, pedindo aos candidatos para se focarem; aprofundando as questões técnicas para saberem se é mesmo verdade o que estão a afirmar; excluindo-os, caso ajam de forma agressiva ou autoritária, etc.

*E1: “Não é indiferente, normalmente deteto e tento levar a conversa para um rumo muito mais profissional e diretivo, porque são situações que me incomodam. E*

*então a forma é não alimentar essa conversa mais ou bajuladora, ou choramingona que também acontece [...] e dizer à pessoa de uma forma contundente “ok, mas vamos por favor focar no essencial” e levar a pessoa para uma conversa estritamente no âmbito do que procuro saber. Já tive processos de pessoas a chorar ou de pessoas a dizer que tinham família toda a passar fome, mas efetivamente não, aí, admito que tenho pouca paciência, ou melhor, não tenho assim tanta tolerância a esse tipo de conversas e como tal recentro. Agarro na conversa e recentro.”*

*E3: “Quando as pessoas são muito simpáticas por mim, tudo ok, porque lá está, eu tenho que fazer as minhas perguntas técnicas de qualquer das formas, agora imagina, há candidatos que dizem que trabalharam com muitas tecnologias, ok, mexeram com tudo, ok, e aí qual é que é a minha estratégia? A minha estratégia é ir tecnologia a tecnologia e dizer: “olha, ok, tu dizes-me que tens experiência com isto, em que projeto utilizaste isso?” Ok, ou seja, é mesmo ir ao fundo da questão [...] eu tento não ligar muito a isso. Porquê? Porque, já me aconteceu candidatos chorarem e eu depois até avançar no processo com eles, porque às vezes as pessoas estão só numa situação muito frágil da vida, ok, e acho que, ou então pessoa está muito feliz ou está-se a bajular, ok, percebo, às vezes está a ser difícil de encontrar emprego e a pessoa precisa de se bajular, ok. [...]”*

*E5: “Oh pá, é um bocado chata. Não gosto muito que façam isso, porque nota-se, não é, porque a pessoa não está a ser sincera, a pessoa não está a ser ela própria, está a forçar demais, a forçar demais para uma coisa acontecer e não é por aí que ela vai ganhar pontos, não é por aí. Em vez de não se evidenciar a ela própria, o que deveria fazer era falar sobre o tema, mostrar que pesquisou a empresa, mostrar que pesquisou as nossas funções, vir para a entrevista preparada, estar dentro do que a gente faz, mostrar que a sua experiência pode ir de encontro ao que nós procuramos, é assim é que ganha pontos, agora evidenciar-se a ela própria no final e não sei quê, é uma opinião mais negativa que eu vou ficar negativamente da pessoa.”*

*E8: “[...] posso te dizer que é dos maiores fatores, o que me faz ficar mais de pé atrás com um candidato, é precisamente alguém que forçadamente tenta demonstrar demais, geralmente e, pronto, mais uma vez, é a minha opinião com base na experiência que tenho, mas quem realmente é bom trabalhador, não tem grande necessidade de se estar a justificar ou de estar a promover numa entrevista, de forma nenhuma [...] eu deixo o candidato continuar a falar. Não, tento não interferir, quando*

*de facto a pessoa tem essa postura, tento não interferir e deixar a pessoa continuar o seu discurso. Agora é muito mais fácil selecionar um candidato em que tenha de ser eu a fazer questões e perceber o percurso profissional dessa pessoa, do que uma pessoa que se senta à minha frente e começa a falar de tudo e mais alguma coisa. Claro que há exceções, há pessoas que conseguem ter um discurso altamente fluente sem se estar a promover e fazem uma mera descrição do que são ou do que é o seu percurso profissional, mas na generalidade dos casos não acontece.”*

Ainda assim, a maioria dos profissionais entrevistados afirma que tenta encontrar formas para que isto não aconteça e ter uma entrevista o mais diretiva possível, não sendo por estas situações que descartam os candidatos, mas fazendo sim com que fiquem reticentes e com uma opinião menos favorável sobre eles.

*E4: “Bem, eu não sei mostrar-me confortável quando não estou, ok, acho que consigo ser simpática na mesma, mas mostro que não estou muito confortável, nesses casos, depende muito do que aconteça, se for de uma forma muito agressiva, a forma como se estão a atirar, entre aspas, a mim, eu muito honestamente não avanço, porque acho que se é para me agradar, se o chefe dessa pessoa for uma mulher, será que será igual? [...] depois eu ia comentar outra coisa que tu disseste, porque falaste dessa parte de serem muito, de se autopromoverem. Isso depende de como é que fazem, isso depende de como fazem, eu pergunto, quais são os pontos fortes da pessoa, aí sim, podem-me dizer de várias formas, desde que seja justificado, desde que seja justificado da forma certa, ok, agora estarem constantemente a falar sobre uma coisa, “porque eu sou isto ou porque eu sou muito bom nisto”, não é que eu vá desqualificar a pessoa por causa disso, porque não me atacou, não me senti desconfortável, mas tenho que avaliar um pouco melhor durante a conversa toda como é que é a pessoa [...]”*

*E9: “É assim, primeiro tento normalizar, porque também percebo que a pessoa esteja a enveredar por essa ferramenta para tentar também ter algum sucesso na entrevista pronto, é a forma da pessoa pensar e agir, se calhar, pensa que daquela forma tem mais sucesso e eu também não posso condenar. É uma pessoa a fazer, a tentar ter sucesso e a ser selecionada, mas se vir que é uma coisa exagerada, que até começa a ser estranho ou a ficar um clima estranho, eu também tento transmitir isso, não diretamente, mas se calhar dou alguns sinais, perguntas mais concretas, também tento dar alguns sinais que a pessoa está se calhar a ir por um caminho que não é o*

*mais válido nem o mais razoável para o processo de entrevista para ver se ela lhe dá o click.”*

Segundo Amorim (2016), as impressões que se criam dos candidatos são por sua vez influenciadas pela descrição das funções da vaga que se pretende preencher e que é facultada pela organização contratante, isto, porque a organização cliente evidencia as características que pretende nos candidatos. Assim, sabendo de antemão o funcionamento e a cultura da empresa e do cliente para quem estão a recrutar, pode-se dar o caso de fazer sentido incluir uma pessoa com um perfil com este tipo de personalidade e características, como referido pelos entrevistados 3 e 7.

*E3: “[...] Mas para mim tudo ok, eu avanço sempre no processo, lá está, é depois também perceber porque nós temos que fazer duas análises que é: “ok, a pessoa é boa tecnicamente, mas em reunião de projeto ela passa? Conforme aquilo que nós sabemos e conhecemos dos processos do cliente, será que a pessoa passa?”” [...].”*

*E7: “[...] Agora, depois também depende, depois há o mundo ideal e depois depende muito da equipa, da cultura, do cliente, onde a pessoa vai ou não integrar, esse tipo de personalidade pode ou não fazer sentido. Há pessoas, há culturas ou há chefias em que esse tipo de personalidade faz todo o sentido, há outras chefias em que esse tipo de personalidade não faz sentido nenhum. Tem muito a ver aqui com questões mais subjetivas, e tendo em conta aquilo que é o nosso conhecimento mais aprofundado dos clientes.”*

No entanto, em certos casos mais extremos em que a postura do candidato passa uma imagem mais altiva, arrogante e até mais agressiva, é motivo de exclusão do processo de recrutamento e seleção e de nem ser chamado para vagas e oportunidades futuras, como afirmado pelos entrevistados 2 e 6.

*E2: “Automaticamente descarto a pessoa. Já me aconteceu, por exemplo, ter uma pessoa que me estava, por exemplo, a bajular como dizes e, por exemplo, nós temos uma coisa que é, quando entrevistamos, qualificamos a pessoa, se a pessoa der para a vaga que temos de momento e se existirem no futuro mais oportunidades que abram, que façam match com a pessoa, nós entramos em contato via telefone, apresentamos a vaga, falamos da vaga com a pessoa, se a pessoa quiser também avançamos nesse processo para aquela vaga. E já me aconteceu, por exemplo, estar numa entrevista com um candidato, o candidato estar-me a bajular e eu, por exemplo,*

*meti-o em blacklist, o que nós chamamos em blacklist na nossa base de dados, expliquei o porquê e nunca mais esse candidato nunca mais foi contactado. Tal como já aconteceu, por exemplo, já me aconteceu entrevistar um candidato que me estava a falar mesmo com um tom de arrogância muito, mas mesmo muito altivo, como se fosse o dono do mundo e como se tivesse a maior experiência de sempre e como se eu é que tivesse a ser entrevistada e não ele, falou mesmo muito mal e eu descartei para essa oportunidade e para todas as futuras, automaticamente.”*

*E6: “Eu pessoalmente reajo muito mal, detesto isso, detesto mesmo porque só significa que realmente eles ou têm algum problema ou têm mesmo que se afirmarem e têm aquela necessidade de se afirmarem, para mim detesto, tento ao máximo controlar, não é. Mas para mim ficam não validados. No entanto, se eu precisar muito de candidatos, que às vezes também acontece no trabalho temporário, se precisar muito de candidatos, lá vou ter que validar, mas ficam logo lá com um menos, porque ficam logo debaixo de olho, porque realmente não gosto nada disso, detesto.”*

Estes tipos de situações tendem a influenciar negativamente os recrutadores na opinião que formam sobre os candidatos, pois como já foi referido anteriormente são situações desconfortáveis e desagradáveis.

*E4: “Sim, é como te disse anteriormente, é se eu sentir que aquela pessoa só está mais importada em dar-me graxa ou algo assim e não se focar muito em falar sobre o seu percurso, eu não vou querer apresentá-lo a alguém, porque é como te disse, não sei quem é que está, o cliente que está do outro lado e os clientes querem alguém qualificado não é alguém como disseste, pouco humilde e um pouco gabarolas [...] porque aí é muito difícil tirar a capa da frente das pessoas, porque se o seu maior foco é isso acaba por ser um bocado complicado, nós também os percebermos e às vezes mais vale não arriscar do que estarmos a enviar, a qualificar, pronto, isto são termos que nós utilizamos, qualificar pessoas para clientes que depois podem ficar com uma má imagem nossa.”*

A gestão da impressão por parte do candidato tanto pode influenciar positivamente como negativamente, dependendo dos requisitos e competências que ele apresente, assim como da capacidade do recrutador em perceber o que está a acontecer e ser impermeável a estas situações.

*E5: “Não sei, acho que, ou seja, não condiciona do tipo, imagine que nós não achamos a pessoa válida, por exemplo. Não é por ela bajular que eu vou chamá-la. Não, isso não acontece, pelo menos da minha parte, agora, imagine que a pessoa é válida, mas até bajulou e até se evidenciou mais, eu não gostei muito da atitude dela, mas que até tem um currículo que achamos que é válida, vamos chamar a pessoa na mesma. Ou seja, acho que não influencia. Mas vamos pensar, como nós sabemos o que está a acontecer [...] e se estivermos na dúvida entre duas e só houver um lugar, se calhar a outra que foi mais real será certamente a chamada sim. Eu acho que isso só perde pontos.”*

*E9: “Sim, acho que pode acontecer ou positivamente ou negativamente. Se calhar se a pessoa não fizer um bocadinho este exercício e nós não percebermos isto imediatamente, até podemos, se calhar, ter um julgamento um bocadinho enviesado, na medida em que, até podemos pensar que, ou por termos criado mais empatia com a pessoa, que essa pessoa era um candidato mais válido ou também pode acontecer negativamente, ou seja, a pessoa pode só estar a fazer aquilo porque pensa que aquilo vai ajudá-la no processo da candidatura, da entrevista e ela nem ser assim na maioria do tempo e nós avaliarmos a pessoa tão negativamente por isso que ela está a fazer, que acabamos por não selecionar essa pessoa, esse candidato, e se calhar até se perdia um bom candidato.”*

É perceptível pela literatura, que os recrutadores com mais experiência conseguem ser mais impermeáveis à gestão da impressão dos candidatos, ao passo que os recrutadores mais jovens e com menos experiência são mais influenciáveis (Lord e Maher, 1990). Tal é corroborado pelo entrevistado 1, que afirma que o tempo de experiência no ativo do recrutador é condicionante na influência que estes tipos de situações possam ter, uma vez que recrutadores mais séniores, já desenvolveram outro tipo de ferramentas intelectuais para conseguirem lidar de forma mais imparcial nestas ocasiões.

*E1: “Nos recrutadores mais seniores, não, lá está [...] num recrutador, se calhar mais júnior, sim, até perceber que, e depois isto é um processo de aprendizagem. À primeira vez, nós ainda temos pena ou entramos no modo que o candidato nos quer levar, à segunda ou terceira já aprendemos a lição e ali, a partir de uma dada altura, já aprendemos nitidamente que por ali não é o caminho e que o melhor é recentrar. Por isso, acredito que a grande maioria de quem trabalha nesta área já há algum tempo e*

*com o devido treino, porque tudo é um processo de formação, deixa isso de parte nitidamente, é mais fácil lidar com isso do que às vezes, com o preconceito inconsciente que podemos ter.”*

Contudo, esta investigação não demonstra essa diferenciação de pensamentos e maneiras de atuar dos recrutadores em relação ao tempo de experiência no ativo ou até à faixa-etária, como é visível pelas respostas dadas e pelas caracterizações dos profissionais entrevistados, em que entrevistados de faixas etárias e/ou com tempos no ativo díspares têm maneiras de pensar e atuar semelhantes. Por exemplo, os entrevistados 2 e 6, com 23 anos/1 ano de experiência e 42 anos/ 8 anos de experiência, respetivamente.

*E2: “Automaticamente descarto a pessoa. Já me aconteceu, por exemplo, ter uma pessoa que me estava, por exemplo, a bajular como dizes e, por exemplo, nós temos uma coisa que é, quando entrevistamos, qualificamos a pessoa, se a pessoa der para a vaga que temos de momento e se existirem no futuro mais oportunidades que abram, que façam match com a pessoa, nós entramos em contato via telefone, apresentamos a vaga, falamos da vaga com a pessoa, se a pessoa quiser também avançamos nesse processo para aquela vaga. E já me aconteceu, por exemplo, estar numa entrevista com um candidato, o candidato estar-me a bajular e eu, por exemplo, meti-o em blacklist, o que nós chamamos em blacklist na nossa base de dados, expliquei o porquê e nunca mais esse candidato nunca mais foi contactado.[...]”*

*E6: “Eu pessoalmente reajo muito mal, detesto isso, detesto mesmo porque só significa que realmente eles ou têm algum problema ou têm mesmo que se afirmarem e têm aquela necessidade de se afirmarem, para mim detesto, tento ao máximo controlar, não é. Mas para mim ficam não validados. No entanto, se eu precisar muito de candidatos, que às vezes também acontece no trabalho temporário, se precisar muito de candidatos, lá vou ter que validar, mas ficam logo lá com um menos, porque ficam logo debaixo de olho, porque realmente não gosto nada disso, detesto.”*

Também os entrevistados 3 e 7, com 24 anos/9 meses de experiência e 35 anos/8 anos de experiência, respetivamente, demonstram que diferentes tempos de experiência no ativo ou diferentes faixas-etárias não significam diferentes maneiras de reagir, atuar e pensar, pelas suas condutas e procedimentos semelhantes apesar das díspares idades e tempos de experiência.

E3: “[...] Mas para mim tudo ok, eu avanço sempre no processo, lá está, é depois também perceber porque nós temos que fazer duas análises que é: “ok, a pessoa é boa tecnicamente, mas em reunião de projeto ela passa? Conforme aquilo que nós sabemos e conhecemos dos processos do cliente, será que a pessoa passa?” [...]”

E7: “[...] Agora, depois também depende, depois há o mundo ideal e depois depende muito da equipa, da cultura, do cliente, onde a pessoa vai ou não integrar, esse tipo de personalidade pode ou não fazer sentido. Há pessoas, há culturas ou há chefias em que esse tipo de personalidade faz todo o sentido, há outras chefias em que esse tipo de personalidade não faz sentido nenhum. Tem muito a ver aqui com questões mais subjetivas, e tendo em conta aquilo que é o nosso conhecimento mais aprofundado dos clientes.”

#### **Capítulo IV - Limitações do estudo e pesquisas futuras**

Devido às diversas e distantes localizações dos profissionais entrevistados, as entrevistas não puderam ser realizadas presencialmente como era o objetivo inicial, tendo acabado por serem feitas online, via *Zoom*, e gravadas (áudio e vídeo) sempre depois destes terem autorizado. Ainda assim, foi possível compreender as percepções subjetivas e impressões que os recrutadores formam acerca dos candidatos, como estas influenciam na avaliação dos mesmos e as percepções que estes têm sobre a existência destes erros de percepção.

Por sua vez, e até por sugestão dos profissionais entrevistados, pesquisas futuras deveriam assentar em investigar o outro lado dos processos de recrutamento e seleção, ou seja, a lado dos candidatos que vão a estes processos, de modo a compreender como estes se sentem durante os mesmos, se alguma vez se sentiram discriminados ou excluídos por motivos menos justos e até mesmo se nos projetos em que estão a trabalhar ou trabalharam se estão bem inseridos, se têm o devido acompanhamento e se também sentiram ou não algum tipo de preconceito ou discriminação. Assim, desta forma, cada vez mais se caminha no sentido de perceber o que se pode e deve mudar e fazer para tornar os processos de recrutamento e seleção cada vez mais inclusivos e garantir uma igualdade de oportunidades para todos os indivíduos.

#### **Capítulo V – Conclusão**

As conclusões desta investigação possibilitam completar a literatura já existente sobre os erros de percepção e enviesamentos que possam ser cometidos pelos

recrutadores durante os processos de recrutamento e seleção de candidatas, realizados por meio de empresas de consultoria. Para tal, foram entrevistados nove profissionais de Recursos Humanos de diversas áreas e setores.

Para responder à pergunta de partida “Como os recrutadores encaram os erros de percepção nos processos de recrutamento e seleção?”, foram formulados vários objetivos de forma a compreender quais os fatores e variáveis que possam dar origem a estes enviesamentos e erros perceptivos; o reconhecimento/consciência que os recrutadores fazem sobre a existência dos mesmos e sobre a sua legitimidade de serem usados como forma de triagem; e o reconhecimento/consciência sobre as suas suscetibilidades à gestão da impressão por parte dos candidatas.

Para começar, durante a análise temática, foram identificados vários indicadores dentro da dimensão “Análise Curricular” que influenciam nas formações de impressões por parte dos recrutadores: a fotografia, os erros ortográficos, a informação exposta (experiências anteriores), nomeadamente a quantidade e as suas durações e a localização dos candidatas, sendo que a quantidade e a duração de experiências de trabalho anteriores, os erros ortográficos e a localização dos candidatas não haviam sido apontados anteriormente, refletindo que, a fotografia do currículo é um fator impactante, não só pelo facto de quando um currículo não a apresenta, ser causador de alguma estranheza e desconforto, por motivos de ideais incutidos de que um currículo deve sempre ter fotografia, como também pelo tipo de fotografia que muitas vezes é colocada e que não é a mais apropriada ou num ambiente mais indicado para contexto profissional; que experiências de trabalho anteriores que tenham sido mais duradouras e sólidas são vistas como um fator influenciador positivo, passando uma imagem dos candidatas como alguém resiliente; que os erros ortográficos presentes ao longo do currículo levam à criação de uma impressão de que foram desleixados e pouco cuidadosos na realização do mesmo, o que faz prever que futuramente no trabalho, nomeadamente, em situações mais metódicas estas características permaneceram; e que a localização dos candidatas em muitos casos é um entrave para a sua contratação, nomeadamente quando estes estão de fora da União Europeia, por motivos burocráticos e monetários.

Também se verificou que as constatações retiradas desta investigação não refletem na sua totalidade o que vem explanado na literatura sobre dois indicadores e sobre duas dimensões, sendo eles: o género, na medida em que, se por um lado se

verificou não haver distinção sobre se um género é mais competente que outro, bem como que esta variável é indiferente para os profissionais entrevistados, por outro lado, afirmam que existem casos em que possa fazer sentido fazer uma triagem com base nela devido ao tipo ou às condições do cargo em questão, ou pelo facto de a sociedade já ter inculcado e já ter ideias pré-concebidas de associar determinados cargos/funções a determinado género, o que demonstra ser uma visão contraditória bem como de implicitamente estar presente algum tipo de estereótipo e enviesamento; a orientação sexual dos candidatos, que se verificou ser uma variável neutra e por isso não influenciadora nas avaliações e validações feitas, exceto se de alguma forma interferir no ambiente de trabalho ou na integração no grupo; e o tempo no ativo e a faixa etária dos recrutadores, que ao contrário do que vem da literatura, com esta investigação conclui-se não serem fatores que influenciem nas validações dos candidatos, uma vez que recrutadores de faixas etárias díspares e com diferentes quantidades de tempo (anos) no ativo, apresentam ter pensamentos, ideias e modos de atuar semelhantes.

Para além disto, outras sete dimensões também se revelaram importantes durante os processos de recrutamento e seleção e conseqüentemente tidas em consideração durante as formações de impressões, julgamentos, avaliações e validações pelos recrutadores: a recolha de referências, em que tudo o que é dito pela referência e que seja uma opinião de cariz mais pessoal não é levado em consideração nem é influenciador, contudo, o que seja relacionado com a parte profissional vai ser tido em conta na validação do candidato, uma vez que parte de alguém que já trabalhou com ele, o que é um bom preditor do desempenho futuro; a idade dos candidatos, que é um fator importante de triagem quer por uma questão de comparação com as idades dos restantes colegas de trabalho e conseqüentemente por uma questão de melhor integração, quer por uma questão de uma idade mais avançada estar associada ao pouco domínio de uma linguagem mais técnica ou a uma vertente mais tecnológica, contudo, por outro lado, está também associada a um maior sentido de responsabilidade e de compromisso para com o trabalho e a organização; a etnia dos candidatos, na medida em que determinados grupos étnicos são vistos como tendo certos traços de personalidade ou comportamentos menos favoráveis em contexto laboral bem como serem olhados com desconfiança e menos credibilidade; a posse de deficiência/s pelos candidatos, caso o tipo de deficiência/s condicione o bom desempenho da função/cargo ou por uma questão de não preparação do espaço físico ou da cultura organizacional para receber

um candidato com alguma/s deficiência/s; a aparência e o aspeto físico dos candidatos, na medida em que uma imagem alterada (tatuagens/*piercings*) é comumente associada a delinquência, marginalidade e desordem, bem como o receio de que uma imagem mais descuidada e desleixada permaneça futuramente; o estado de humor dos recrutadores, uma vez que quando o recrutador apresenta estar num dia menos bem humorado, isto reflete-se numa menor tolerância para com aspetos menos positivos dos candidatos e vice-versa, no entanto tentam arranjar estratégias para combater tais situações; e o sentimento de semelhança dos recrutadores para com os candidatos, que tanto pode ter um lado positivo como negativo nas validações, consoante o recrutador se ache ou não a pessoa mais indicada para realizar aquele determinado recrutamento e seleção, e que consequentemente vai “espelhar” isso no candidato.

Deste modo, por forma a responder à pergunta de partida, conclui-se que existe consciência por parte dos recrutadores dos erros de perceção e enviesamentos que possam ser cometidos durante os processos de recrutamento e seleção, mesmo que tal não seja diretamente com eles próprios. Por outro lado, embora o fenómeno de criar uma primeira impressão ou fazer julgamentos ser também visto como algo natural e intrínseco ao ser humano, situações desta natureza são encaradas como uma falta de respeito e formas menos justas e não legítimas de se avaliarem candidatos e que não deveriam acontecer, dado que muitas vezes levam a que se exclua bons candidatos, No entanto, garantem que tentam ao máximo ser imparciais, salvaguardando que depende sempre das vagas, das variáveis e das características em causa, pois existem cargos onde possa ser necessário e fazer sentido recorrer-se a algumas destas variáveis como mecanismo de triagem.

Por último, conclui-se também que os erros de perceção, enviesamentos e julgamentos, em muitos casos, precipitados, muitas vezes não partem dos recrutadores, mas sim dos clientes que recorreram à consultoria e que nem sempre têm mentalidades livres de estereótipos e preconceitos ou não estão habituados nem têm o devido treino e formação, pelo que os recrutadores, embora não concordando ou não partilhando da mesma opinião têm de atender ao que eles pedem e querem.

## Referencias bibliográficas

Amorim, A. S. F. (2016). *Impressões e pré-impressões de Consultores de Recrutamento na seleção de Candidatos: Estudo exploratório Sobre as estratégias Cognitivas dos Consultores* (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). *An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness*. *Administrative science quarterly*, 1-14.

Araújo, B., Vilaço, J. C. A., de Souza Carvalho, T. M., & do Nascimento Rezende, D. J. S. (2022). *Discriminação racial dentro da organização: como se resguardar e exigir bons comportamentos dos colaboradores*. *Revista Conexão na Amazônia*, 3(Edição especial), 238-250.

Armstrong, M., e Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13ª ed.)*. London: Kogan Page, 95-104.

Asch, S. E. (1946). *Forming impressions of personality.. The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258–290.

Baptista, M. (2010). *Concepção e implementação de actividades de investigação: um estudo com professores de física e química do ensino básico*.

Barbosa, M. A. D. S., Silva, M. R. D., & Nunes, M. S. C. (2017). *Pesquisa qualitativa no campo Estudos Organizacionais: explorando a Análise Temática*.

Bastos, D. A. D. S. (2006). *Formação de Impressões como condicionante no processo de selecção de pessoal* (Bachelor's thesis, [sn]).

Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management - A contemporary Approach*, 4ªEd. England: Pearson Education Limited.

Byars, LL, & Rue, LW (1994). *Human Resources Manegement*. Burr Ridge, Illinois: Irwin.

Caetano, A. (1997). *Formação de Impressões*. Em: *Psicologia social*. 3ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 89-111.

Caetano, A., Ferreira, J. M. C., & Neves, J. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw.

Câmara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote.

- Cardoso, A. (2010). *Recrutamento e seleção de pessoal (7ª Ed.)*. Lisboa: Lidel
- Carvalho, A. R. P. (2021). *A gestão de recursos humanos: vantagem competitiva e discriminação no recrutamento e seleção—estudo em PME portuguesas* (Doctoral dissertation).
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos*. S. Paulo: Elsevier.
- Chua, P. K., & Mazmanian, M. (2020). *Are You One of Us? Current Hiring Practices Suggest the Potential for Class Biases in Large Tech Companies*. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 4(CSCW2), 1-20.
- Coutinho, M. L. P. (2003). *Discriminação no trabalho: Mecanismos de combate à Discriminação e Promoção de Igualdade de oportunidades*.
- Crandall, C. S., & Eshleman, A. (2003). *A Justification–Suppression Model of the Expression and Experience of Prejudice*. Psychological Bulletin, 129(3), 414-446.
- Cuddy, A. J., & Fiske, S. T. (2002). *Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons*. Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons, 3(1), 26.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*.
- DeCotiis, T. A. (1977). *An analysis of the external validity and applied relevance of three rating formats*. Organizational Behavior & Human Performance.
- Dillingh, R., Kooreman, P., & Potters, J. (2020). *Tattoos, lifestyle, and the labor market*. Labour, 34(2), 191-214.
- Dourado, A. D. C. (2012). *A influência da formação de impressões no processo de seleção de pessoas* (Doctoral dissertation, [sn]).
- Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P., & Esses, V. M. (2010). *Prejudice, stereotyping and discrimination: Theoretical and empirical overview*. Prejudice, stereotyping and discrimination, 3-28.
- Drydakís, N. (2009). *Sexual orientation discrimination in the labour market*. Labour Economics, 16(4), 364-372.

- Expresso emprego (2012). Disponível em: <http://aeiou.expressoemprego.pt>.
- Farah, F. (2014). *Ética da seleção de pessoas: discriminação nos processos seletivos*.
- Ferreira, M. C. (2010). *A Psicologia Social contemporânea: principais tendências e perspectivas nacionais e internacionais*. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 26, 51-64.
- Fiedler, K. (1991). *On the task, the measures and the mood: Research on affect and social cognition*. In J.P. Forgas (Ed.), *Emotion and social judgements*. Oxford: Pergamon.
- Fish, A., & Macklin, R. (2004). *Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality*. *Personnel Review*, 33(1), 30-54.
- Fonseca, T. M. G. (1995). *Trabalho e Subjetividade*. In *Educação, Subjetividade e Poder*. Porto Alegre, v.2, n.2, abril, pp.18-21.
- Forgas, J. P. (1991). *Mood effects on interpersonal preferences: evidence for motivated processing strategies*.
- Forgas, J. P. (1995). *Mood and Judgment: The Affect Infusion Model (AIM)*. *Psychological Bulletin*, 117(1), 39-66.
- Forgas, J. P. (2011). *Can negative affect eliminate the power of first impressions? Affective influences on primacy and recency effects in impression formation*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 425-429.
- Garrido, M. V., Azevedo, C., & Palma, T. (2011). *Cognição social: Fundamentos, formulações actuais e perspectivas futuras*. *Psicologia*, (1), 113-157.
- Grisci, C. L. I., & Carvalho, M. L. (2004). *Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção: camaleões em cena*. *Psicologia: ciência e profissão*, 24, 72-85.
- Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L., & Dumazert, J. P. (2021). *Recruitment discrimination: how organizations use social power to circumvent laws and regulations*. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2213-2241.

Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982) *Toward a General Theory of Strategic Self-presentation*. In Suls, J. (ed.). *Psychological Perspectives on the Self*. Hillsdale: Erlbaum. v.1 *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, pp.231-262.

Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E., & Johnson, B. T. (2005). *Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review*. *Journal of Social Issues*, 61(2), 241–266.

Krinitcyna, Z. V., & Menshikova, E. V. (2015). *Discrimination issues in the process of personnel selection*. 166, 12-17.

Lado, M. (2012). *Chequeos de Referencias, Habilidad Mental General y Experiencia: Un Estudio de Validez de Constructo*. (Spanish). *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 28(2), 119-131.

Lacombe, F. J. M. (2011). *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2.ed. São Paulo: Saraiva.

Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). *Os processos de recrutamento e seleção. As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente.

Linville, P. W. & Jones, E. E. (1980). 'Polarized appraisals of out-group members', *Journal of Personality and Social Psychology*, 38,689-703.

Lord, R. G. & Maher, K. J. (1990). 'Alternative information processing models and their implications for theory, research, and practice', *Academy of Management Review*, 15,9-28.

Moreira, P. L. (2020). *Cognição e Percepção Social*.

Machado, B. L., Almeida, B. A. D., Silva, K. M. D., Azevedo, L. V. D., & Leal, V. D. G. (2021). *Processo seletivo às cegas para incrementação da diversidade nas organizações*.

Markus, H. (1977). *Self-schemata and processing information about the self*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 63–78.

Marvasti, A. B. (2004). *Quantitative research in sociology*. England: Sage

Mateus, S. I. D. S. (2017). *Recrutamento e Seleção: ONE Recruitment Agency* (Doctoral dissertation).

Mason, J. (2012). *How many qualitative interviews is enough?* In: Baker, S. E.; Edwards, R. (eds.). *How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research*. United Kingdom: National Centre for Research Methods Review Paper; Economic and Social Research Council, 29-30.

Matosinhos, H. B. (2012). *Práticas de Recrutamento e Selecção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos*.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994). *The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive*. *Journal of Applied Psychology*, Volume 79 N°4, pp. pp.599-616.

McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behaviour: Emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill/Irwin, 102-123

Medeiros, M. (2012). *Pesquisas de abordagem qualitativa*. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 14(2), 224-9.

Meiriño, M. J. (2015). *Boas práticas em consultoria de recursos humanos para melhor gestão em recrutamento e seleção nas organizações*.

Michener, H. A., Delamater, J. D. & Myers, D. J. (2003). *Psicologia Social*. São Paulo: Thomson.

Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W. (2006). *Administração de Recursos Humanos*. 1. ed. São Paulo: Atlas

Minayo, M. C. S. (Org.). (2002). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (21a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.

Monteiro, M. S. (2022). *Consultoria em recursos humanos*.

Morales, J. F., Moya, M., Reboloso, E., Fernández Dols, J. M., Huici, C., Marques, J., Páez, J. A. (1997). *Psicologia Social*. Madrid: McGraw – Hill.

Motowidlo, S. J. (1986). *'Information processing in personnel decisions'*. In: Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds) *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI, Greenwich, CT, pp. 1-44.

Oliveira, I. R. V., & Macêdo, M. E. C. (2020). *O Papel Determinante do Currículo no Processo de Recrutamento e Seleção/The Role of Curriculum in the Recruitment and Selection Process*. ID on line. *Revista de psicologia*, 14(49), 212-228.

Oliveira, S. S. S., Castro, M. M. D. C. E., & de Oliveira, R. A. (2017). *Metodologias qualitativas em diferentes cenários: saúde e educação*.

Orife, J. N., & Chaubey, M. D. (2001). *Models of equal employment opportunity: A three-nation comparison*. *Journal of African business*, 2(3), 93-113.

Peck, D. (2007). *High-yield reference checking: Adding new value to the hiring equation*. *Employment Relations Today*, 33(4), 51-57.

Pennington, D. C. (2000). *Social cognition*. London: Routledge. Pepitone, A. (1981). *Lessons from the history of social psychology*. *American Psychologist*, 36, 972-985.

Pereira, M. E. (2011). *Cognição Social*. In L. Camino, A. R. R. Torres, M. E. O. Lima, & M. E. Pereira (Eds.), *Psicologia Social: Temas e Teorias* (pp. 191–263).

Pereira, C. R., & Vala, J. (2010). *Do preconceito à discriminação justificada*. In *Mind\_Português*, 1, 1-13.

Proost, K., Schreurs, B., De Witte, K., & Derous, E. (2010). *Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgments*. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(9), 2155-2169.

Proença, T. (2007). *A (ir) racionalidade na decisão de selecção de pessoal*. *Psicologia*, 21(2), 161-182.

Proença, M. T. V. C., & de Oliveira, E. T. V. D. (2009). *From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection*. *Employee Relations*.

Quinn, K. A., Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2003). *Social cognition*. Em L. Nadel (Org.), *Encyclopedia of cognitive science*, vol. 4 (pp. 66-73). London: Macmillan

Quintela, D. P. (2016). *Recrutamento e seleção de pessoas: a percepção dos avaliadores* (Doctoral dissertation).

Raghavi, K., & Gopinathan, N. (2013). *Role of human resources as change agent in enabling equal opportunity practices*. Journal of Economics, Business and Management, 1(3), 300-303.

Rivera, L. A. (2012). *Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms*. American sociological review, 77(6), 999-1022.

Rodrigues, A., Assmar, E. M. L., & Jablonski, B. (2016). *Psicologia Social*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

Santos, S. S. P. D. (2011). *A lei e a discriminação no processo de recrutamento e selecção* (Doctoral dissertation).

Silva, S. R. D. (2012). *Análise curricular: uma visão estratégica de seleção*. Revista Científica DR, (2).

Silva, L. A. D. (2022). *Segregação racial no mercado de trabalho*.

Souza, L. K. D. (2019). *Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática*. Arquivos Brasileiros de Psicologia, 71(2), 51-67.

Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). *Equal employment opportunities in the recruitment and selection process of human resources*. UTMS Journal of Economics, 6(2), 281-292.

Stone, A., & Wright, T. (2013). *When your face doesn't fit: employment discrimination against people with facial disfigurements*. Journal of Applied Social Psychology, 43(3), 515-526.

Thorndike, E.L. (1920). *A constant error in psychological ratings*. Journal of Applied Psychology, 4(1), 25-29.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human Resource Management (7th ed.)*. Spain: Pearson Education Limited.

Trabalho, C. (2009). *Lei n. ° 7/2009*. Diário da República n. ° 30/2009, Série I.

Velasquez, M. G. (2014). *Business Ethics: Concepts and Cases (7ª ed.)*. Edinburgh: Pearson Education, 378-427.

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Guião da entrevista**

#### **Problema de estudo:**

“Como os recrutadores encaram os erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção?”.

#### **Objetivos de investigação:**

- 1- Compreender como/com base em quê é os recrutadores formam impressões acerca dos candidatos e como estas influenciam as suas avaliações.
- 2- Compreender o reconhecimento/consciência que os recrutadores têm sobre a existência de enviesamentos e erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção e sobre a sua legitimidade.
- 3- Compreender o reconhecimento/consciência dos recrutadores sobre as suas suscetibilidades à gestão da impressão por parte dos candidatos.

#### **Caracterização do entrevistado:**

- Idade:
- Sexo:
- Habilitações literárias:
- Profissão:
- Sector de atividade/ empresa:
- Local da entrevista:

#### **Questões:**

- 1- Compreender como/com base em quê é os recrutadores formam impressões acerca dos candidatos e como estas influenciam as suas avaliações.
  - 1.1 – Quando analisa um currículo, quais os aspetos que melhor e pior impressão lhe causam? Porquê?
  - 1.2 – Das seguintes variáveis, o que mais e menos privilegia? Porquê? Ou qual a sua opinião em relação às seguintes variáveis? Porquê?
    - a) fotografia do currículo;
    - b) informação exposta no currículo;
    - c) modo de apresentação do currículo;
    - d) fazer referências a informações adicionais no currículo.

1.3 – Quando recorre à recolha de referências, fá-lo para confirmar o que o candidato expõe no currículo, para pedir a opinião acerca dele ou ambas?

1.4 – Quando a referência fornece uma opinião mais pessoal sobre o candidato que em nada está relacionado com o desempenho das funções, isto influencia a validação ou não do candidato? Em que sentido/porquê?

1.5 – Quando no recrutamento não existe especificação do género pretendido, dá preferência a mulheres, a homens ou é-lhe irrelevante. Porquê?

1.6 – Concorda que existem cargos/ funções mais adequadas para homens e outros para mulheres ou que homens são mais competentes que as mulheres? Aprofunde.

1.7 – De que modo sente que a idade, o grupo étnico, a orientação sexual, a posse de deficiência(s), a aparência e o aspeto físico dos candidatos influenciam a impressão que forma sobre eles e sobre a maior ou menor qualificação para o desempenho da função/vaga?

1.8 – Quando se encontra mais feliz e mais bem-disposto(a), acha que inconscientemente avalia mais favoravelmente os candidatos, dando menor relevância a possíveis apontamentos mais negativos? Aprofunde.

1.9 – Se encontrar um candidato que de alguma forma ache semelhante a si, por exemplo na pertença a um grupo étnico, na formação académica, nos valores morais, na idade, etc, considera-o mais adequado para ocupar a vaga/função? Aprofunde.

2- Compreender o reconhecimento/consciência que os recrutadores fazem sobre a existência de enviesamentos e erros de perceção nos processos de recrutamento e seleção e sobre a sua legitimidade.

2.1 – Na sua opinião, os processos de recrutamento e seleção são (im)parciais?

2.2 – Reconhece que existem fatores/variáveis independentes dos requisitos para as vagas/funções que condicionam e influenciam as avaliações dos recrutadores e que conseqüentemente podem levar a julgamentos precipitados e errados? Aprofunde.

2.3 – Acha que esses fatores podem/devem ser utilizados como mecanismo de exclusão de candidatos ou são antes uma forma de perpetuar a desigualdade de oportunidades? Aprofunde.

- 2.4 – Acha que você mesmo, consciente ou inconscientemente, se deixa influenciar por fatores externos aos requisitos da vaga ou considera-se imparcial quando realiza processos de recrutamento de seleção?
- 3- Compreender o reconhecimento/consciência dos recrutadores face às suas suscetibilidades à gestão da impressão por parte dos candidatos.
- 3.1 – Há quanto tempo realiza processos de recrutamento e seleção?
- 3.2 – Como reage/qual a sua opinião quando se apercebe que um candidato está a tentar passar uma certa imagem de si próprio, por exemplo, autopromovendo-se, bajulando ou sendo simpático demais?
- 3.3 – Acha que a gestão da impressão por parte dos candidatos, condiciona/influencia as avaliações dadas pelos recrutadores (incluindo você próprio)?
- 3.4 - Agora que percebeu o objetivo do meu trabalho, acha útil falar-se destas temáticas ou quer acrescentar algo que lhe pareça relevante?