



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**IGUALDADE DE GÉNERO NO ACESSO A CARGOS DE
DIREÇÃO EXECUTIVA: BOAS PRÁTICAS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

SOFIA AZEVEDO CARVALHO

SETEMBRO - 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

IGUALDADE DE GÉNERO NO ACESSO A CARGOS DE
DIREÇÃO EXECUTIVA: BOAS PRÁTICAS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

SOFIA AZEVEDO CARVALHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

SETEMBRO - 2021

Resumo

As tradicionais desigualdades de género continuam a perpetuar-se em diversas dimensões, das quais se destaca a segregação sexual vertical. A literatura revela que as mulheres ainda encontram obstáculos durante o seu percurso profissional e, desde logo, durante o processo de recrutamento e seleção, sendo frequentemente prejudicadas no acesso a cargos com poder de decisão.

O presente trabalho de investigação tem como objetivo compreender se os/as profissionais de recrutamento e seleção com experiência no processo de *executive search* recorrem a práticas (i.e., formais e/ou informais) que visem garantir a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção executiva. Pretendeu-se, também, elaborar um Guia de Boas Práticas de Recrutamento e Seleção para cargos de direção executiva dirigido a esse grupo de profissionais.

Optou-se por uma metodologia qualitativa, assente na análise de conteúdo documental com o propósito de recolher boas práticas de recrutamento e seleção promotoras de uma maior igualdade de género. Posteriormente, foram realizadas entrevistas a 22 profissionais de recrutamento e seleção com experiência no processo de *executive search* de forma a verificar se recorrem a práticas durante o processo de recrutamento e seleção.

Os resultados obtidos permitem concluir que os/as profissionais de recrutamento e seleção envolvidos/as no estudo exprimem preocupação acerca da temática da igualdade de género e esforçam-se para contrariar as desigualdades de género existentes, através do contacto com as empresas clientes e através da apresentação de mulheres com potencial para ascender a cargos de direção executiva. De modo geral, não foram praticamente identificadas práticas formais que visem garantir a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção. Além disso, verificou-se alguma ambivalência quanto a medidas de ação positiva (vulgo “quotas”) que determinem limiares de representação equilibrada de mulheres e homens nos cargos de direção. Ademais, o Guia de Boas Práticas de Recrutamento e Seleção visa facilitar um conjunto de orientações a profissionais de recrutamento e seleção para que possam adequar melhor as suas práticas, tornando o processo mais inclusivo do ponto de vista do género.

Palavras-chave: Igualdade de Género; Boas Práticas; Recrutamento e Seleção; Práticas Formais e Informais; Cargos de Direção Executiva

Abstract

Traditional gender inequalities continue to stand out, as illustrated by the enduring patterns of vertical sexual segregation. Literature shows that women still face obstacles during their professional careers and during recruitment and selection process, that prevent them from attaining high level positions.

This research aims to understand whether recruitment and selection professionals, with experience in the executive search process, make use of practices intended to guarantee equal opportunities between women and men in acquiring departmental head positions. It was also intended to draw up a Guide of Good Practices in Recruitment and Selection for departmental head positions aimed at facilitating a set of guidelines to be used by this group of professionals.

We opted for a qualitative methodology, based on document content analysis, with the purpose of collecting good recruitment and selection practices geared towards the promotion of greater gender equality. Subsequently, interviews were conducted with 22 recruitment and selection professionals with experience in executive search process, in order to understand whether they use practices during recruitment and selection process.

The results of this research allowed us to conclude that recruitment and selection professionals, not only express concern about gender inequality, but also try to counteract it by presenting women with the potential to ascend to departmental head positions to their client firms. In general, formal practices aimed at guaranteeing equal opportunities between women and men in accessing management positions, were basically not identified. Furthermore, there was some ambivalence regarding positive action measures (also known as “quota”) that determine thresholds for balanced representation of women and men in departmental head positions. In addition, the Recruitment and Selection Good Practice Guide provides relevant data to all recruitment and selection professionals, so that they can better adapt their practices, making the process more gender-inclusive.

Keywords: Gender Equality; Good Practices; Recruitment and Selection; Formal and Informal Practices; Departmental Head Positions

Agradecimentos

Termina aqui, mais uma importante etapa da minha vida, da qual muito me orgulho. É, por isso, também momento para agradecer a todos/as os/as que estiveram presentes ao longo desta caminhada e que, de uma forma direta ou indireta, têm contribuído para o meu sucesso.

A realização desta dissertação contou com o apoio e motivação de diversas pessoas, a quem deixo um especial agradecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família. À minha mãe e ao meu pai por acreditarem em mim e por me terem ensinado a lutar sempre por aquilo em que acredito. À minha irmã Beatriz, por todo o apoio incondicional e por estar presente em todos os momentos importantes da minha vida. À restante família, em especial à minha avó Conceição e à minha madrinha Isabel, por todo o suporte e carinho.

Em segundo lugar, gostaria de deixar um agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Sara Falcão Casaca. Por todos os seus ensinamentos, apoio constante e orientação.

À Letícia e ao Diogo por terem caminhado ao meu lado ao longo destes dois anos.

À Carolina, à Ana e à Beatriz pelo apoio e incentivo constante. O vosso apoio foi fundamental para a concretização desta dissertação!

A todos/as os/as profissionais da área que se demonstraram disponíveis para partilhar comigo as suas experiências. O vosso contributo foi fulcral e, por isso, deixo-vos o meu mais sincero obrigada.

Por último, agradeço ao meu querido avô António, a quem dedico esta dissertação. Obrigada por me teres ensinado a nunca desistir de lutar por uma sociedade mais justa e igualitária e por me teres ensinado o verdadeiro significado da palavra tolerância. Para mim serás sempre um exemplo e uma referência.

“Gender equality is more than a goal in itself. It is a precondition for meeting the challenge of reducing poverty, promoting sustainable development and building good governance.”

Kofi Annan

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introdução..... | 1 |
| 2. Enquadramento da Problemática..... | 2 |
| 2.1. Mulheres e Homens em cargos de direção executiva: o contexto de Portugal..... | 2 |
| 2.2. Enquadramento Teórico..... | 4 |
| 2.2.1. <i>Executive search</i> : O processo de recrutamento e seleção..... | 4 |
| 2.2.2. A sub-representação das mulheres em cargos de decisão..... | 6 |
| 2.2.3. Enviesamentos de género no processo de recrutamento e seleção..... | 8 |
| 3. Investigação Empírica..... | 12 |
| 3.1. Opções metodológicas..... | 12 |
| 3.2. Análise documental - Recolha de boas práticas de recrutamento e seleção promotoras da igualdade de género..... | 13 |
| 3.3. A realização e análise das entrevistas..... | 17 |
| 3.3.1. Caracterização das pessoas entrevistadas..... | 17 |
| 3.3.2. Análise das entrevistas e discussão de resultados..... | 18 |
| 4. Proposta do Guia de Boas Práticas de Recrutamento e Seleção para cargos de direção executiva..... | 29 |
| 5. Conclusões, Limitações e Recomendações Futuras..... | 33 |
| Referências Bibliográficas..... | 36 |

Índice de Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1 - Consentimento Informado..... | 42 |
| Anexo 2 - Guião de Entrevista..... | 43 |
| Anexo 3 - Caracterização das pessoas entrevistadas..... | 45 |
| Anexo 4 - Tabela de categorias e subcategorias..... | 46 |

Lista de Abreviaturas

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CRP - Constituição da República Portuguesa

CT - Código do Trabalho

CV - *Curriculum Vitae*

ES - *Executive Search*

H - Homem

M - Mulher

R&S - Recrutamento e Seleção

SMS - *Short Message Service*

1. Introdução

O progresso em direção à igualdade de género tem sido muito demorado, sendo esta tendência mais evidente em determinadas áreas (Lucas, Berry, Giurge & Chugh, 2021). Apesar das profundas mudanças no mercado de trabalho, a literatura revela que ainda persistem as tradicionais desigualdades de género que continuam a perpetuar-se em diversas dimensões, das quais se destaca a segregação sexual vertical (Heilman & Caleo, 2018; Piasna & Drahokoupil, 2017).

O presente trabalho tem como objetivos: (1) compreender se os/as profissionais de recrutamento e seleção com experiência no processo de *executive search* recorrem a práticas (i.e., formais e/ou informais) que visem garantir a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção executiva e (2) elaborar um Guia de Boas Práticas de R&S dirigido a esse grupo de profissionais, no sentido de apoiar a promoção de uma maior igualdade de género no acesso a cargos de direção executiva.

A temática em estudo torna-se pertinente porque a presença das mulheres em cargos de direção executiva é bastante limitada em comparação com a dos homens (Informa D&B, 2020). Os estudos indicam que enviesamentos decorrentes de estereótipos de género estão presentes no processo de R&S, pelo que mulheres e homens podem ser avaliados de forma dissemelhante (Wynn & Correll, 2018a). Além disso, são poucos os estudos científicos que integram a relação entre igualdade de género e o processo de R&S para cargos de direção executiva (Blommaert & van den Brink, 2020) e o papel dos/as profissionais de R&S (Doldor, Sealy & Vinnicombe, 2016). Acresce, que em Portugal não foi identificado nenhum estudo sobre o tema.

Neste seguimento, o presente trabalho foi guiado pelas seguintes questões de investigação:

1. Os/as profissionais de R&S com experiência no processo de ES recorrem a práticas (i.e., formais e/ou informais) que visem garantir a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção executiva?
2. Quais as práticas de R&S que podem ser adotadas no sentido de garantir uma maior igualdade de género no acesso a cargos de direção executiva?

Em termos de estrutura, o trabalho inicia-se com um enquadramento da problemática, seguindo-se um enquadramento teórico fundamentado em literatura sobre o processo de ES, a sub-representação das mulheres em cargos de decisão e enviesamentos de género no processo de R&S. Posteriormente, encontra-se a explicitação da metodologia utilizada, a análise documental sobre boas práticas de R&S promotoras da igualdade de género, a caracterização das pessoas entrevistadas e a apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por fim, segue-se a proposta do Guia de Boas Práticas de R&S para cargos de direção executiva, as principais conclusões do presente trabalho, suas contribuições para a comunidade científica, limitações encontradas e sugestões para investigações futuras.

2. Enquadramento da Problemática

2.1. Mulheres e Homens em cargos de direção executiva: o contexto de Portugal

O mercado de trabalho tem enfrentado mudanças nos últimos anos e apesar das mulheres ocuparem cargos funcionais e profissões que não ocupavam no passado, ainda perduram as tradicionais desigualdades de género (Heilman & Caleo, 2018; Piasna & Drahokoupil, 2017). As mulheres deparam-se com dificuldades durante o seu percurso profissional, não beneficiando das mesmas oportunidades de emprego e carreira que os homens (Casaca & Lortie, 2017).

A década de 60 do século XX retrata um marco importante associado ao aumento da participação feminina na esfera laboral (Casaca, 2014). A presença das mulheres tem vindo a aumentar no mercado de trabalho, representado atualmente cerca de 42% dos/as empregados/as do tecido empresarial (Informa D&B, 2021). O expressivo aumento do capital escolar das mulheres ao longo dos últimos 30 anos é também evidente (Casaca, 2014). Através dos dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) publicados pelo PORDATA, compreende-se que com o passar dos anos as mulheres são cada vez mais qualificadas, representando 58,5% da população diplomada no ensino superior (PORDATA, 2020). No entanto, apesar das mulheres serem tão qualificadas quanto os homens (ou mesmo sobrequalificadas), as empresas ainda estão longe de tirar o melhor partido das suas qualificações e experiência profissional (Informa D&B, 2015, 2020).

A participação feminina tem aumentado no tecido empresarial nos últimos anos, mas as mulheres continuam ainda sub-representadas (i.e., 34,1%) em cargos com poder de decisão (i.e., sócios e acionistas, cargos de gestão e de direção executiva). A participação feminina nas organizações tende a diminuir à medida que aumenta a responsabilidade das funções e à medida que aumenta a dimensão da empresa, uma vez que, em empresas de

menor dimensão tendem a existir mais mulheres a ocupar estes cargos. A idade da empresa assume também relevância, dado que em empresas mais recentes tendem a existir mais mulheres em cargos de decisão, ao contrário das empresas que têm 20 ou mais anos de existência, empresas familiares e com controlo de capital nacional (Informa D&B, 2015, 2020, 2021).

No que concerne aos cargos de direção (i.e., cargos de direção executiva, ou seja, diretores/as de primeira linha), a presença das mulheres tem vindo a apresentar evoluções favoráveis desde 2013 (+4,1p.p.) (Informa D&B, 2020). A proporção de mulheres nestes cargos correspondia a 24,1% em 2013, a 27,5% em 2018 e a 28,2% em 2019. Os dados revelam diferenças significativas entre as diferentes áreas, sendo a presença feminina muito variável. As posições de direção ainda continuam maioritariamente em mãos masculinas, mas as mulheres já assumem alguma expressão em determinadas áreas (Informa D&B, 2015, 2019).

Os dados mais recentes permitem confirmar que as mulheres já se encontram em número considerável nas direções de Qualidade/Técnico (i.e., 58%), Recursos humanos (i.e., 53%) e Marketing/Comunicação (i.e., 41%). Por outro lado, nas direções de Finanças/Contabilidade (i.e., 37%), Compras/Logística (i.e., 21%), Comerciais (i.e., 16%), Operações/Produção (i.e., 15%) e Sistemas de Informação (i.e., 12%) as mulheres encontram-se ainda sub-representadas. Enfatiza-se que na área das Tecnologias de Informação, a proporção de homens a ocupar cargos de direção corresponde a 88%. A presença de mulheres nesta área é muito reduzida e com o passar dos anos não tem demonstrado evoluções favoráveis (Informa D&B, 2020).

Para além do exposto, a pandemia da Covid-19 marcou o ano 2020 e originou fortes impactos do ponto de vista social e económico (McKinsey & Company, 2020). Tendo em consideração os dados da Informa D&B (2021), é possível compreender que os setores de atividade mais expostos aos impactos da pandemia foram aqueles onde existe maior presença de mulheres em cargos de gestão (e.g., serviços gerais, retalho, alojamento e restauração). Ademais, os dados da McKinsey & Company (2020) revelam que a atual crise pandémica veio prejudicar os resultados atingidos nos últimos seis anos no que concerne ao campo da igualdade de género. Estes impactos podem trazer consequências negativas no futuro, nomeadamente a ausência de mulheres nos lugares cimeiros das organizações.

2.2. Enquadramento Teórico

2.2.1. Executive search: O processo de recrutamento e seleção

A fase de recrutamento e a fase de seleção apresentam objetivos díspares, pelo que se torna importante definir cada uma delas. A fase de recrutamento tem como objetivo atrair seletivamente indivíduos que possuam os requisitos desejáveis para uma determinada função; já a fase de seleção visa escolher e selecionar, de entre os indivíduos recrutados, aqueles que melhor se adequam à posição e que têm maior probabilidade de demonstrar elevado desempenho no exercício das suas funções (Rego et al., 2018).

Executive search ou *headhunting* são termos ingleses (i.e., na língua portuguesa significam “pesquisa direta”), que designam a prática de identificar, atrair e avaliar profissionais para exercer funções estratégicas na empresa cliente (i.e., empresa que contrata o serviço). Este termo tende a ser utilizado para descrever o trabalho realizado por uma empresa especializada (i.e., empresa de recrutamento), mas pode ser também desenvolvido pela própria empresa que pretende contratar o/a executivo/a. Por seu turno, o termo *headhunter* (i.e., na língua portuguesa significa “caçador/a” de talentos) refere-se ao/à profissional de R&S que tem como objetivo principal atrair e recrutar indivíduos, identificando o/a mais indicado/a para ocupar uma determinada função na empresa cliente (Pinho, 2001; Rego et al., 2018).

A pesquisa direta é reconhecida por características como a confidencialidade, o profissionalismo, a qualidade da comunicação e a necessidade de decisão ponderada de três intervenientes (i.e., empresa cliente, profissional de R&S e candidato/a), que no seu todo contribuem para o sucesso do processo. Esta técnica difere das demais, dado que é uma prática que aborda os/as candidatos/as de uma forma direta e personalizada, não estando estes/as normalmente à procura de novos desafios profissionais. É, por isso, o/a profissional de R&S que procura no mercado pelos/as melhores candidatos/as com o propósito de lhes apresentar o projeto da empresa cliente (Pinho, 2001; Rego et al., 2018; Shulman & Chiang, 2007).

Esta prática é também diferenciada por ser complexa e composta por diversas fases (Rego et al., 2018). A primeira fase corresponde ao *briefing* inicial, onde, após apresentação da necessidade por parte da empresa cliente, o/a profissional de R&S reúne com o/a interlocutor/a da empresa cliente de modo a definirem com rigor e detalhe as informações necessárias para dar início ao processo de R&S (Pinho, 2001). Durante a reunião são recolhidas todas as informações relevantes, como as particularidades da

empresa cliente (e.g., área de negócio, cultura organizacional, volume de negócio, clientes, fornecedores, concorrentes, objetivos estratégicos para os próximos dois/três anos), características da posição a preencher (e.g., responsabilidades, nível hierárquico, grau de autonomia, perspectivas de evolução), perfil pessoal e profissional pretendido (e.g., formação académica, experiência anterior, personalidade, conhecimentos linguísticos e informáticos) e condições de remuneração (e.g., composição do valor fixo e variável, benefícios, ajudas de custo) (Pinho, 2001; Rego et al., 2018).

A fase de pesquisa ocorre *a posteriori*, e é nesta fase que o/a profissional de R&S considera as suas redes de contacto e elabora diversas pesquisas em base de dados e/ou através de redes sociais. Identificados/as os/as candidatos/as válidos/as para o projeto, segue-se a fase da abordagem aos/às candidatos/as, através da qual se compreende melhor o percurso profissional da pessoa (Pinho, 2001; Shulman & Chiang, 2007). Seguidamente, ocorre a fase de entrevista, que procura compreender se o/a candidato/a se adequa ao perfil pretendido e se o/a mesmo/a se encontra motivado/a para um novo desafio profissional (Rego et al., 2018; Shulman & Chiang, 2007).

Após a realização da entrevista, pode ser útil recolher referências no mercado sobre o/a candidato/a entrevistado/a. Recolhidos todos os dados relevantes, é elaborada uma *short list* que contém diversas informações sobre os/as candidatos/as como as suas qualificações académicas, características de personalidade, carreira profissional, entre outras. Esta lista integra geralmente entre três ou quatro candidatos/as finais que são apresentados/as à empresa cliente durante a realização de uma reunião agendada para o efeito (Pinho, 2001; Rego et al., 2018; Shulman & Chiang, 2007). O/a profissional de R&S e os/as responsáveis da empresa cliente analisam de forma detalhada os/as candidatos/as propostos/as, identificando os/as mais adequados/as e escolhendo os/as que avançam para a fase de entrevista final (Pinho, 2001; Rego et al., 2018).

A entrevista com os/as candidatos/as e com a empresa cliente ocorre de seguida e o/a profissional de R&S pode disponibilizar-se para estar presente. A última etapa remete para a conclusão do processo, onde após a escolha do/a candidato/a se inicia um processo de negociação, definindo-se questões relativas a remunerações, benefícios e responsabilidades (Pinho, 2001; Rego et al., 2018). Evidencia-se que o/a profissional de R&S pode estar presente nestas fases finais do processo de modo a apoiar a empresa cliente e a acompanhar a integração do/a candidato/a selecionado/a à cultura organizacional (Rego et al., 2018).

No que concerne ao processo de ES e sua relação com a igualdade de género, podemos realçar algumas investigações recentes que referem que diferentes atores organizacionais externos podem contribuir para a igualdade de género nas práticas de R&S (Blommaert & van den Brink, 2020). As organizações podem aumentar a eficácia das suas políticas de diversidade com o apoio de atores externos à organização, como são exemplo, as empresas de recrutamento (e.g., empresas de ES) e respetivos/as profissionais de R&S. Doldor e colegas (2016) acreditam que o processo de ES pode fomentar a diversidade organizacional, pelo que defendem que profissionais de R&S podem ser considerados/as agentes de mudança, contribuindo para uma maior representatividade das mulheres em cargos de decisão.

Tendo em conta o exposto, o processo de ES auxilia as organizações a encontrar profissionais adequados/as para ocupar determinadas funções, bem como pode desempenhar um importantíssimo papel na superação da sub-representação das mulheres em cargos de maior responsabilidade, uma vez que, são os/as profissionais de R&S que auxiliam os/as decisores/as das organizações a identificar, avaliar e selecionar pessoas competentes e adequadas para ocupar lugares estratégicos de decisão (Blommaert & van den Brink, 2020; Doldor et al., 2016).

2.2.2. A sub-representação das mulheres em cargos de decisão

A literatura fornece evidências sobre as contrariedades que prejudicam a igualdade de oportunidades e de resultados das mulheres na esfera económica e empresarial (Leslie, Manchester & Dahm, 2017). As mulheres ainda continuam sub-representadas em cargos de decisão, sendo este fenómeno caracterizado por segregação sexual vertical. A metáfora do *glass ceiling* (i.e., na língua portuguesa significa “teto de vidro”) tem sido utilizada para descrever este fenómeno e retrata as barreiras “invisíveis” com as quais as mulheres se deparam durante a sua vida profissional e que as colocam em desvantagem comparativamente aos homens, nomeadamente no que diz respeito à sua nomeação ou progressão para cargos de maior responsabilidade (Casaca & Lortie, 2017; Manzi & Heilman, 2020).

Adicionalmente, a perceção de trabalhador/a “ideal” incorpora na imagem de trabalhador/a totalmente dedicado/a à organização e sem responsabilidades para além das responsabilidades profissionais. Deste modo, o/a trabalhador/a “ideal” é percecionado/a como alguém que trabalha muitas horas, que se encontra sempre disponível para solucionar e resolver solicitações urgentes e que organiza a sua vida em torno do trabalho

(Cha, 2013). Esta percepção prejudica as mulheres, uma vez que, contesta diretamente as expectativas sociais de que as mulheres assumem o papel de cuidadora (i.e., dona-de-casa) na esfera doméstica (Cha, 2013).

A construção social em torno do/a trabalhador/a “ideal” e as práticas de trabalho associadas são compatíveis com o tradicional estilo de vida masculino, o que pode forçar as mulheres a priorizarem a carreira profissional ou as responsabilidades familiares (Lewis & Humbert, 2010). A baixa representatividade das mulheres em cargos de decisão não deriva das suas competências técnicas e profissionais, sendo que pode estar relacionada com a dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida familiar. Desta forma, a inexistência de práticas que promovem a articulação entre as diferentes esferas da vida das pessoas trabalhadoras pode explicar as desigualdades existentes entre mulheres e homens no acesso a estes cargos (Haile, Emmanuel & Dzathor, 2016).

Além do supracitado, quando as mulheres conseguem ascender a cargos estratégicos de decisão, estão mais sujeitas a críticas e associadas a um maior risco de fracasso. Deparam-se frequentemente com objetivos poucos exequíveis, sendo que qualquer falha pode prejudicar a sua imagem e a posição que ocupam, como sugere a metáfora do *glass cliff* (i.e., na língua portuguesa significa “precipício de vidro”). Devido à pressão constante que enfrentam, há uma maior probabilidade de as mulheres desistirem e abandonarem esses lugares (Ryan, Haslam, Hersby, Kulich & Atkins, 2007). Tendem ainda a enfrentar o *double standard dilemma* (i.e., na língua portuguesa significa “dilema da duplicidade de critérios”), visto que podem ser criticadas por se comportarem de acordo com o estereótipo feminino ou por outro lado, criticadas por se comportarem de forma contra-estereotípica (Casaca & Lortie, 2017).

Santos e Amâncio (2014) concluem que persiste uma desconfiança relativamente à capacidade das mulheres para ocupar cargos com poder de decisão. Para as investigadoras, as mulheres que ocupam lugares de maior responsabilidade ainda encontram dificuldades em ver a sua autoridade reconhecida, pelo que têm frequentemente de provar o seu valor e os seus atributos, algo que não acontece com os homens que ocupam os mesmos lugares (i.e., mesmo quando estes não são possuem tantas qualificações).

Em concordância com o exposto acima, a sub-representação das mulheres em cargos de decisão resulta de diversos fatores, como são exemplo as responsabilidades familiares e profissionais, os estereótipos de género e a falta de apoio institucional (Casaca & Lortie, 2017). A vida das mulheres é, por isso, associada a um trajeto cercado por diversos

constrangimentos organizacionais, institucionais, familiares, sociais e individuais, como descrevem as autoras Eagly e Carli (2007) através da metáfora “labirinto”. Estes obstáculos que as mulheres enfrentam podem causar desencorajamento e mitigar o desejo de ascender a um cargo de maior responsabilidade (Casaca & Lortie, 2017).

2.2.3. *Enviesamentos de género no processo de recrutamento e seleção*

A literatura evidencia que as mulheres enfrentam desvantagens comparativamente aos homens, sendo recorrentemente alvo de preconceitos nas decisões referentes ao processo de R&S. O acesso a cargos estratégicos de decisão tende a ser desenvolvido através do recrutamento externo e as mulheres encontram, muitas vezes, obstáculos no decorrer do processo seletivo (Fernandez & Campero 2016; Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl, 2013; Wynn & Correll, 2018a).

Heilman e Caleo (2018) sublinham o fenómeno *lack of fit* e reforçam que ainda prevalece uma perceção masculina sobre os cargos com poder de decisão. Segundo as autoras, existe uma incongruência entre os traços que as mulheres possuem e as características percecionadas como necessárias para o sucesso de funções ocupadas por homens. Por sua vez, esta incongruência forma a base de expectativas negativas sobre o desempenho das mulheres, fazendo com que as mesmas não sejam percecionadas como candidatas “ajustadas” para ocupar cargos de maior responsabilidade (Heilman & Caleo, 2018).

Koch, D'Mello e Sackett (2015) fazem evidências similares através do *gender-role congruity bias*, explicando que podem surgir enviesamentos devido à congruência entre estereótipos preservados sobre os requisitos para uma determinada posição e os estereótipos prevalecentes sobre mulheres e homens. Quanto maior for a incongruência entre os traços estereotipados de género e o estereótipo de género associado a uma determinada função, maior tende a ser o preconceito. Os resultados deste estudo revelam que os indivíduos do sexo masculino continuam a ser os candidatos “preferidos” para ocupar cargos dominados por homens.

Sears e Rowe (2003) fazem referência ao efeito *similar-to-me-bias* e indicam que a semelhança entre profissional de R&S e candidato/a em diversas variáveis pode enviesar as decisões de contratação e o processo de R&S. Ademais, Rivera (2012) apresenta conclusões semelhantes ao demonstrar que o processo de R&S é muito mais do que um processo de seleção de competências. É também um processo de correspondência cultural entre candidatos/as, profissionais de R&S e organizações. O estudo da socióloga revelou

que os/as profissionais de R&S procuram não apenas candidatos/as competentes, mas também culturalmente semelhantes a si, o que pode contribuir para a existência de enviesamentos no processo de R&S. A preferência por candidatos/as culturalmente semelhantes pode superar a preocupação com o desempenho e produtividade e pode contribuir para a prevalência da segregação em função do género (Rivera, 2012).

A existência destes enviesamentos prende-se com a desejo de conservação do *status quo*, de tal modo que gestores e diretores do sexo masculino apoiam e promovem preferencialmente outros homens para ocupar lugares estratégicos de decisão. Este desejo de homogeneidade e de conforto cultural pode contribuir para que exista baixa representatividade de mulheres nestes lugares, uma vez que, em posições de decisão existe maior proporção de homens, podendo esta preferência reforçar ainda mais a presença masculina nos lugares cimeiros das organizações (Bosak & Sczesny, 2011; Holgersson, 2012; Johnson, Hekman & Chan, 2016).

Outras investigações têm vindo a confirmar que as mulheres apresentam probabilidade diminuta de serem consideradas para lugares com poder de decisão em comparação com os homens, visto que são consideradas menos competentes, tendem a serem avaliadas com padrões de desempenho mais elevados e tendem a encontrar mais facilmente mudanças de critérios nas avaliações (Dreher, Lee & Clerkin, 2011; Wynn & Correll, 2018a). Investigadores/as como Phelan, Moss-Racusin e Rudman (2008) comprovaram que podem surgir mudanças de critérios nas avaliações, especialmente quando as mulheres apresentam traços de natureza “agêntica”.

Os atributos de natureza “agêntica”, predominantemente atribuídos aos homens, são utilizados para descrever o perfil de gestor e/ou diretor “ideal”. Os homens tendem a ser associados a traços como confiança, agressividade e autonomia. Por outro lado, as mulheres são associadas a traços como empatia, emoção e sensibilidade. Estes atributos de natureza “comunal” que socialmente as caracterizam não encaixam na imagem tradicional de gestor e/ou diretor e desta forma, as mulheres são consideradas como menos capazes para ocupar cargos com poder de decisão (Braun, Stegmann, Hernandez Bark, Junker & van Dick, 2017; Eagly, 2007).

O estudo de Phelan e colegas (2008) contou com a presença de 428 participantes que avaliaram indivíduos dos sexos masculino e feminino, com traços de natureza “agêntica” ou “comunal”. Os resultados obtidos permitem compreender que os/as participantes atribuíram maior importância à dimensão “técnica” em comparação com a dimensão “competência social” para todos os indivíduos em análise, exceto para as candidatas que

apresentaram características de natureza “agêntica”. As mulheres que apresentaram traços de natureza “agêntica” foram avaliadas com base na dimensão “competência social” apesar de serem altamente qualificadas. Assim sendo, este estudo permite-nos compreender que os/as participantes mudaram os critérios de avaliação e que as mulheres que apresentam traços de natureza “agêntica” podem ser penalizadas por “quebrarem” os tradicionais estereótipos femininos (Phelan et al., 2008).

A literatura evidencia ainda que a linguagem codificada em função do género pode dissuadir indivíduos altamente qualificados de se candidatarem a determinadas vagas, assim como pode reforçar crenças sociais sobre quem pertence e não pertence a determinada área de atividade. Quando um anúncio de emprego contém termos associados a estereótipos masculinos, os homens tendem a concorrer e as mulheres tendem a considerar a vaga pouco atrativa (Gaucher, Friesen & Kay, 2011). As autoras Wynn e Correll (2018b) confirmam as evidências mencionadas. O seu estudo procurou analisar dados observacionais de 84 processos de R&S de empresas do setor das tecnologias de informação e os resultados obtidos permitem compreender que o uso generalizado e a aplicação de estereótipos de género no conteúdo podem prejudicar o interesse e diminuir o sentimento de pertença das mulheres em áreas tecnológicas.

Os enviesamentos de género presentes no processo de R&S encontram-se igualmente retratados noutras investigações. Moss-Racusin, Dovidio, Brescoll, Graham e Handelsman (2012) confirmaram que as mulheres podem ser avaliadas de forma menos satisfatória durante um processo seletivo em comparação com os seus pares do sexo masculino. Para um cargo de supervisor de laboratório, os/as participantes deste estudo avaliaram os homens como mais competentes, selecionaram um salário inicial mais alto e percecionaram uma maior orientação relativamente à carreira no caso dos indivíduos do sexo masculino (Moss-Racusin et al., 2012).

Outros investigadores como Fernandez e Campero (2016), através da análise de candidaturas *online* para 441 ofertas de emprego de empresas tecnológicas de pequena e média dimensão, comprovaram que as mulheres tendem a ser frequentemente alocadas a categorias profissionais de nível hierárquico inferior em comparação com os homens. Estes resultados foram verificados nos processos de recrutamento interno, assim como nos processos de recrutamento externo.

Seguindo a mesma linha de pensamento, González, Cortina e Rodríguez (2019) enviaram quatro currículos fictícios (i.e., de dois homens e duas mulheres) para ofertas de emprego e confirmaram que persistem enviesamentos de género no processo de R&S.

O CV dos/as candidatos/as era semelhante, sendo que o primeiro par diferia ao nível do sexo e qualificações e o segundo par diferia ao nível do sexo e número de filhos/as. Os resultados do estudo revelam que os homens foram avaliados de forma mais satisfatória e que a preferência pelo indivíduo do sexo masculino tende a ser reduzida quando as mulheres apresentam elevadas qualificações, mas a aumentar quando as mulheres são mães.

Do mesmo modo, o estudo de Correll, Benard e Paik (2007) consistiu na avaliação de candidatos/as que diferiam apenas quanto ao número de filhos/as. Os resultados do estudo permitem analisar que os/as participantes classificaram as mães como menos competentes, com menores níveis de comprometimento com o trabalho e também como menos merecedoras de um salário e outros benefícios. Correll e colegas (2007) procederam ainda ao envio de candidaturas para ofertas de emprego verídicas e comprovaram que as mães receberam menos chamadas de retorno e menos convites para entrevistas de seleção. Desta forma, compreende-se que as mulheres tendem a ser penalizadas durante o processo de R&S quando são mães.

Apesar de em situações de sobre-minoria os homens depararem-se com consequências mais positivas e serem mais proativos (Santos & Amâncio, 2014), importa fazer referência ao estudo de Booth e Leigh (2010). Este estudo procurou analisar áreas de atividade marcadas, essencialmente, pela presença feminina e ao proceder ao envio de currículos fictícios observou-se que a mulher recebeu uma chamada de retorno em 32% das vezes, enquanto o homem recebeu uma chamada de retorno em 25% das vezes. À vista disso, compreende-se que os homens também podem enfrentar obstáculos durante o processo seletivo, especialmente para posições e áreas onde as mulheres estão sobre-representadas (Booth & Leigh, 2010).

Outro estudo recente procurou perceber se os homens podem encontrar limitações em domínios tradicionalmente femininos, mas os resultados foram mistos. Por um lado, os resultados indicam que os homens podem encontrar desvantagens porque os traços de natureza “comunal” são percecionados como um requisito para o sucesso de papéis tradicionalmente femininos e por outro, sugerem que os homens podem estar em vantagem sobre as mulheres mesmo em ocupações dominadas pela presença feminina (Manzi, 2019).

3. Investigação Empírica

3.1. Opções metodológicas

Para o desenvolvimento do presente trabalho optou-se pelo método qualitativo de forma a responder às questões de investigação e dar cumprimento aos objetivos propostos. Este método tem como objetivo principal o estudo dos indivíduos nos seus contextos sociais onde estão inseridos e é utilizado quando é necessário compreender de forma profunda um problema e quando um assunto precisa de ser investigado (Gonçalves, Gonçalves & Marques, 2021).

Inicialmente realizou-se uma análise documental de forma a identificar e recolher boas práticas de R&S promotoras de uma maior igualdade de género. Esta análise permite obter uma descrição consistente sobre um determinado acontecimento através da identificação, seleção e análise de diversas fontes de informação (Gonçalves et al., 2021). As informações recolhidas para a realização da análise documental não abrangem apenas cargos de direção executiva, mas ainda assim, considerámos relevante analisar documentos jurídicos, relatórios de organizações governamentais e páginas eletrónicas de organismos oficiais para a igualdade entre mulheres e homens como forma de recolher boas práticas em matéria de igualdade de género nos processos de R&S.

Posteriormente, optou-se pela realização de entrevistas semi-diretivas a profissionais de R&S com experiência no processo de ES. A entrevista é um instrumento de interação social utilizado para recolher informações pormenorizadas sobre as experiências, sentimentos, opiniões e pensamentos dos indivíduos (Gonçalves et al., 2021). Por sua vez, as entrevistas semi-diretivas permitem aprofundar um determinado assunto, permitindo à pessoa entrevistada discorrer sobre a temática em análise. Este tipo de entrevista requer uma boa preparação e a elaboração de um guião que contém questões essenciais sobre o tema de forma a permitir obter o máximo de informação ao/à investigador/a (Amado & Ferreira, 2014).

No total realizaram-se 22 entrevistas a profissionais de R&S (14 mulheres e 8 homens) com experiência no processo de ES com o objetivo de compreender se recorrem a práticas (i.e., formais e/ou informais) que visem garantir a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção executiva. Os/as profissionais de R&S com experiência no processo de ES foram contactados/as através do *LinkedIn* com o objetivo de verificar o seu interesse e disponibilidade para a participação no presente estudo. A amostra de participantes é, por isso, não probabilística e tem como base critérios

de escolha intencional. A técnica de amostragem utilizada foi a amostragem de conveniência porque se solicitou a participação de profissionais de R&S disponíveis e através dos quais foi possível recolher dados relevantes (Carmo & Ferreira, 2008). Seguidamente, os/as participantes foram previamente informados/as, via correio eletrónico, sobre a contextualização da investigação, assim como receberam o consentimento informado (Anexo 1). As entrevistas foram realizadas através do *Microsoft Teams* devido à atual pandemia da Covid-19, sendo que a duração média de cada entrevista foi de aproximadamente 40 a 45 minutos por participante.

O guião de entrevista (Anexo 2) agrupa oito blocos temáticos de acordo com os objetivos centrais da investigação, são eles: (1) Contextualização da entrevista; (2) Caracterização sociodemográfica da pessoa entrevistada; (3) Caracterização do processo de ES; (4) Caracterização dos fatores considerados na seleção de candidatos/as para cargos de direção executiva; (5) Perspetiva sobre a igualdade de género; (6) Identificação e caracterização do processo de R&S, das práticas seguidas e da sua relação com a igualdade de género; (7) Representações sobre práticas promotoras da igualdade de género e (8) Finalização da entrevista.

Após concretizadas as 22 entrevistas semi-diretivas procedeu-se à transcrição das mesmas. De acordo com Bazeley (2013), a transcrição é uma tarefa fundamental da investigação, pois é um procedimento que permite a organização do conteúdo, a sua posterior organização temática, análise e interpretação. Seguidamente, procedeu-se à análise de conteúdo através do *software* MAXQDA 2020. A análise de conteúdo envolve um conjunto de técnicas de análise que recorre a procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens com o objetivo de deduzir conhecimentos e variáveis contidas nas mensagens (Bardin, 1977).

3.2. Análise documental - Recolha de boas práticas de recrutamento e seleção promotoras da igualdade de género

A Organização Internacional do Trabalho declara que a área de Gestão de Recursos Humanos assume responsabilidades na promoção da igualdade entre mulheres e homens, nomeadamente no decorrer do processo de R&S, desenvolvimento de carreira e retenção de talento (ILO, 2017). No que concerne ao processo de R&S, este deve fundamentar-se em princípios, tais como o princípio da igualdade presente no artigo 13.º da CRP e o princípio da não discriminação em função do sexo como consta no artigo 58.º/2, alínea

b), artigo 59.º da CRP¹ e artigo 24.º do CT². As organizações assumem ainda a responsabilidade de cumprir a legislação existente quanto ao anúncio de ofertas de emprego e à manutenção de informação tratada por sexo como indica o artigo 30.º do CT.

Segundo a CITE uma boa prática em matéria de igualdade de género resulta de uma ideia transformadora e sustentável que é capaz de resolver um problema no longo-prazo. Esta, na sua elaboração e execução, deverá ser participada, apropriada e vantajosa para as pessoas trabalhadoras e para as próprias organizações (CITE, s.d.)³.

No que diz respeito à redação de anúncios e ofertas de emprego, estes devem apresentar uma linguagem neutra e inclusiva. O recurso a uma linguagem neutra e inclusiva na descrição dos cargos e nos anúncios e ofertas de emprego permite atrair uma ampla gama de candidatos/as, garantindo que a informação se encontra acessível a mulheres e homens. Desta forma, é fundamental rever e analisar a descrição dos cargos e os respetivos anúncios e ofertas de emprego de forma a identificar e excluir linguagem que promove estereótipos de género (ILO, 2017).

Outra boa prática relativa à redação e publicação de anúncios e ofertas de emprego, é incluir sempre de forma explícita as pessoas destinatárias de ambos os sexos, designando as profissões ou categorias profissionais conjuntamente no masculino e feminino (e.g., Diretor Financeiro/ Diretora Financeira ou Diretor/a Financeiro/a; Engenheiro e Engenheira ou Engenheiro/a). No que diz respeito à sigla M/F (i.e., que significa masculino/feminino), esta só deve ser utilizada em casos de profissões cuja designação engloba ambos os sexos (e.g., Jornalista (M/F); Comercial (M/F)). A sua generalização indiscriminada nos anúncios e ofertas de emprego não contribui para extinguir os preconceitos sociais ainda prevalentes sobre quem pertence e não pertence a determinado cargo profissional e área de atividade (CITE, s.d.)⁴.

Além disso, as imagens e as fotografias que acompanham os anúncios e ofertas de emprego devem incluir sempre uma representação masculina e feminina ou, então, não devem conter figuras representativas do sexo masculino ou do sexo feminino. Ademais, quando se opta por canais de recrutamento, deve ser sempre assegurado o acesso à informação às mulheres e aos homens, assim como devem ser estabelecidos parâmetros concretos e imparciais “como conhecimentos técnicos, funções, responsabilidades e

¹ Disponível em: <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/34520775/view>. Acedido em 27 de maio de 2021.

² Disponível em: <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/34546475/view>. Acedido em 27 de maio de 2021.

³ Disponível em: <http://40.69.193.160/pt/acite/boaspraticas.html>. Acedido em 27 de maio de 2021.

⁴ Disponível em: http://40.69.193.160/pt/acite/anuncios_R02.html. Acedido em 27 de maio de 2021.

requisitos que não dependam de características como o sexo, a orientação sexual, a idade, a situação familiar ou a força física” (CITE, s.d.)⁴.

No que concerne às entrevistas de seleção, compreende-se que as entrevistas não estruturadas não devem fazer parte do processo seletivo porque se encontram mais propensas a preconceitos e a recolher dados irrelevantes sobre os/as candidatos/as. Deve optar-se pela realização de entrevistas estruturadas, pois estas permitem comparações mais precisas entre os indivíduos. As perguntas da entrevista devem ser as mesmas para todos/as os/as candidatos/as, assim como devem assumir a mesma ordem. A introdução de outras técnicas como testes de amostras de trabalho⁵ pode ser também considerada, uma vez que, reduz a subjetividade (Bohnet, 2016; ILO, 2017).

Adicionalmente, a introdução de uma *long list* ao invés de uma *short list* pode estar menos sujeita a enviesamentos, porque permite aos/as profissionais de R&S investir mais tempo a gerar alternativas que divergem do protótipo “ideal” em função do género. Neste sentido, adicionar mais candidatos/as pode reduzir as probabilidades de limitar oportunidades a mulheres igualmente qualificadas (Lucas et al., 2021). Salienta-se ainda a importância de assegurar a seleção equilibrada de mulheres e homens ou recorrer a painéis de nomeação (e.g., 40/60 de ambos os sexos) de forma a garantir o equilíbrio de género (ILO, 2017).

A PwC (2017) confirma as informações acima expostas, através de um documento que contém um *road map to success* para um recrutamento inclusivo de género. Este remete para as diversas fases do processo de R&S e reforça que se privilegiar uma linguagem neutra e excluir critérios não fundamentais e que dependam unicamente de requisitos relacionados com qualificações técnicas e profissionais. Ao nível das entrevistas de seleção refere que estas devem conter diversos painéis de entrevistadores/as e que devem basear-se em critérios objetivos e consistentes. Acrescenta, que a formação pode ser fundamental, nomeadamente dirigida aos/as responsáveis pela definição da função, elaboração da *short list*, entrevistas de seleção e decisões finais de contratação. Estes/as devem ser formados/as acerca de temáticas como o impacto dos estereótipos de género e preconceitos de género inconscientes que surgem durante o processo de R&S (PwC, 2017).

⁵ Os testes de amostras de trabalho são considerados importantes preditores do desempenho no trabalho, uma vez que, agrupam um conjunto de tarefas físicas ou psicologicamente similares às que a pessoa selecionada irá desempenhar no seu dia-a-dia laboral (Roth, Bobko & McFarland, 2005).

Por último, realça-se o *Davies Report* e o *Voluntary Search Code* que aconselha as empresas de ES a desenvolverem um código de conduta voluntário com o objetivo de delinear melhores práticas de R&S. Este documento agrupa sete princípios-chave que devem ser seguidos pelas empresas de ES ao longo de todo o processo de R&S (Doldor, Vinnicombe, Gaughan & Sealy, 2012):

1. Planeamento de sucessões: apoiar as empresas clientes no desenvolvimento de planos de sucessão de médio prazo, identificando talento e competências, bem como apoiá-las a gerir o recrutamento necessário para os próximos dois/três anos;
2. Metas de equilíbrio entre mulheres e homens: analisar a composição da empresa cliente de forma a elaborar metas para atingir o equilíbrio entre mulheres e homens no seio organizacional;
3. *Defining briefs*: garantir que os/as candidatos/as são avaliados/as com base nas suas competências e não apenas com base na experiência de carreira comprovada;
4. *Long lists*: certificar-se que são apresentadas candidaturas do sexo feminino à empresa cliente. Quando não for possível, justificar explicitamente à empresa cliente por que não existe nenhuma candidata qualificada (i.e., através da demonstração do trabalho e pesquisas desenvolvidas);
5. Apoio no momento de seleção: fornecer suporte a todos/as os/as candidatos/as e prepará-los/as para as entrevistas na empresa cliente;
6. *Emphasising intrinsic*: fornecer apoio à empresa cliente e candidato/a ao longo do processo e garantir que os/as candidatos/as são avaliados de forma justa e com base nas suas competências e não apenas com base na sua experiência comprovada. Em determinadas situações, aconselhar as empresas clientes sobre como realizar entrevistas de seleção com o objetivo de evitar preconceitos inconscientes de género;
7. Conclusão: fornecer suporte à empresa cliente (e.g., práticas de integração) e à pessoa selecionada no momento da integração.

Ressalva-se que este Código tem sido aprimorado ao longo do tempo e já foi assinado por diversas empresas de ES no Reino Unido (GOV.UK, 2014). Doldor e colegas (2012) também salientaram que os/as profissionais de R&S devem investir em base de dados de forma a expandir o número de candidatas qualificadas; apresentar mulheres com potencial para ocupar cargos de decisão; fornecer sessões de mentoria e *coaching* durante todo o processo de R&S e manter relações duradouras com todas as candidatas.

Em síntese, compreende-se que o processo de R&S deve seguir rigorosos procedimentos de R&S baseados em qualificações, competências, mérito e desempenho. A linguagem neutra e inclusiva deve ser privilegiada ao longo de todo o processo de R&S, as perguntas da entrevista de seleção devem ser iguais para todos/as os/as candidatos/as e é fundamental proceder a uma seleção equilibrada de mulheres e homens (ILO, 2017).

3.3. A realização e análise das entrevistas

3.3.1. Caracterização das pessoas entrevistadas

As entrevistas foram realizadas a 22 profissionais de R&S com experiência no processo de ES. Foram recolhidos dados sociodemográficas e informações sobre a carreira e percurso profissional dos/as participantes, mas de forma a salvaguardar a sua identidade e por ser este um meio muito reduzido, estas informações não se encontram refletidas em detalhe na tabela relativa à caracterização das pessoas entrevistadas (Anexo 3). Para garantir o anonimato dos/as participantes, os respetivos nomes foram ainda alterados pela letra “E” (i.e., entrevistado/a), seguida do número da entrevista.

Das 22 pessoas entrevistadas, 14 são mulheres e 8 são homens e apresentam idades muito variadas, entre os 27 e os 62 anos. No que concerne às habilitações académicas, todos/as apresentam Licenciatura, maioritariamente na área das Ciências Sociais e 11 têm Mestrado em áreas como Psicologia Organizacional e do Trabalho, Gestão de Recursos Humanos, entre outras. A maioria das pessoas entrevistadas encontra-se a trabalhar na área, uma vez que, desenvolvem atualmente processos de R&S para posições de direção executiva. Apenas quatro pessoas não se encontram na área no momento atual, mas já desempenharam funções neste âmbito, no passado. No que diz respeito aos anos de experiência na área do R&S, as pessoas entrevistadas que apresentam menos conhecimento na área têm dois anos de experiência e a participante com mais *know-how* na área apresenta 40 anos de experiência.

3.3.2. Análise das entrevistas e discussão de resultados

Para a realização da análise e discussão de resultados procedeu-se à categorização do conteúdo das entrevistas com o objetivo de simplificar a informação recolhida e facilitar a leitura dos dados. A categorização foi efetuada *a priori* e *a posteriori* da realização das entrevistas semi-diretivas e através desta foram criadas cinco categorias de análise (Anexo 4).

Processo de ES e seleção de candidatos/as para cargos de direção executiva

No âmbito da primeira questão sobre as características do processo de ES, todas as pessoas entrevistadas indicaram que este tende a ser um processo complexo, composto por diversas fases, sendo que o objetivo passa por identificar todos/as os/as candidatos/as válidos/as que podem desempenhar com sucesso uma determinada função. Referiram ainda que são os/as profissionais de R&S que abordam diretamente os/as potenciais candidatos/as.

As etapas do processo de ES referidas pelas pessoas entrevistadas foram unânimes. Todas indicaram que o processo de ES começa com a apresentação da necessidade por parte da empresa cliente e o respetivo levantamento do perfil. De seguida, inicia-se a pesquisa em base de dados e/ou redes sociais e são contactados/as os/as potenciais candidatos/as. Mais tarde, é realizada uma entrevista de seleção que permite recolher informações relevantes para elaborar a *short list* (i.e., com os/as três ou quatro melhores candidatos/as) a apresentar à empresa cliente. Por fim, ocorrem as entrevistas dos/as candidatos/as com a empresa cliente, sendo que esta fase culmina com a negociação e fecho do processo. As pessoas entrevistadas afirmaram ainda que o/a profissional de R&S acompanha o fecho do processo e a integração da pessoa escolhida à cultura organizacional, confirmando as indicações de Rego et al., (2018).

No que concerne às técnicas de R&S compreendeu-se que a entrevista tende a ser a mais utilizada no decorrer do processo de ES, podendo ser complementada com outras técnicas quando solicitado pela empresa cliente. Podem ser aplicados testes de personalidade, testes de inteligência emocional, *role-plays*, *business cases*, assim como podem ser realizados *assessment centers* e elaborado o controlo de referências profissionais sobre o/a candidato/a em avaliação.

Quando questionadas sobre as características determinantes para a seleção de candidatos/as para cargos de direção executiva, as pessoas entrevistadas realçaram as competências técnicas, o *background* profissional e os anos de experiência na área.

Referiram que as competências comportamentais assumem também importância, pois são estas que podem diferenciar candidatos/as semelhantes do ponto de vista técnico. De um modo geral, as competências relacionadas com gestão de equipas, comunicação, empatia, inovação, orientação para a solução, resiliência, inteligência emocional e capacidade de relacionamento interpessoal foram as apontadas como mais relevantes.

Processo de R&S e sua relação com a igualdade de género

Relativamente ao processo de R&S e sua relação com a igualdade de género, as pessoas entrevistadas foram questionadas sobre os pedidos das empresas clientes a respeito do perfil dos/as candidatos/as. A grande maioria indicou que tende a receber pedidos que indicam a preferência por um indivíduo de determinado sexo com o intuito de equilibrar o número de mulheres e homens nas organizações:

(...) o cliente diz que prefere uma mulher porque já tem muitos homens ou o contrário, que prefere um homem porque já existem muitas mulheres. O objetivo é igualar a quantidade de mulheres e de homens na organização (...) (E4)

Através das respostas compreendemos que podem surgir outros pedidos, através dos quais se revela que as mulheres não as candidatas “adequadas” para ocupar determinada posição:

(...) os que indicam é sempre a querer um indivíduo do sexo masculino (...). Eles explicam e normalmente é por serem funções muito pouco relacionais, de pouca comunicação e tem de ser uma pessoa que não seja muito emotiva e que seja mais racional (...) (E6)

Infelizmente tenho muitos pedidos tendenciosos que não estão por escrito (...) ninguém me envia um e-mail, mas em chamada telefónica já me foi dada essa indicação - para não enviar mulheres porque para aquela posição tem de ser um homem - e isto acontece mais do que o que nós pensamos (...) (E7)

(...) afirmam que é uma função desadequada para mulheres porque requer esforço ou porque já lá estão outras e depois são muitas mulheres juntas, são frases desagradáveis que muitas vezes ouvimos (...) (E2)

Para além disso, uma participante indicou que algumas empresas clientes referem que:

Os homens são mais focados no trabalho (...) quando há um problema não são eles que vão socorrer a família e os filhos, é a mulher e mesmo quando são pais em vez de seis ou sete meses, têm um mês de licença. (E21)

As pessoas entrevistadas declararam que tentam compreender o motivo dos pedidos e questionam a empresa cliente nesse sentido. Através da questão compreende-se que de uma forma geral, as empresas clientes podem preferir um homem devido a questões de disponibilidade, quando a função requer o uso de força física, quando o público-alvo são indivíduos do sexo masculino ou quando a função é desempenhada no estrangeiro ou exige deslocções frequentes para o estrangeiro:

Quando me dizem que preferem um homem é normalmente pela disponibilidade, porque é sempre aquele paradigma de que a mulher tem filhos e não está tão disponível para fazer horas extra ou se for preciso fazer alguma coisa ao fim de semana. (E10)

(...) houve um cliente que queria recrutar um homem para diretor comercial porque o público-alvo era masculino e, portanto, faria mais sentido ter alguém que usa o produto e que pode falar na primeira pessoa (...) (E9)

Desta forma, confirmamos que o trabalhador “ideal” tende a ser associado aos homens em várias situações, como alguém que se encontra totalmente disponível para resolver solicitações urgentes a qualquer hora do dia e/ou ao fim de semana. As mulheres, por sua vez, são ainda vistas por algumas empresas clientes como menos comprometidas, dado o papel de cuidadoras (Cha, 2013). Ademais, comprovamos que os atributos de natureza “agêntica”, predominantemente atribuídos ao homem, podem fazer com que este seja percecionado como o candidato “ideal” para integrar num determinado projeto organizacional (Braun et al., 2017; Eagly, 2007).

Além disso, uma entrevistada partilhou uma situação que aconteceu durante um processo seletivo e na qual lhe foi solicitado, pela empresa cliente, para verificar se uma determinada candidata estava grávida:

(...) a situação mais chata que tive foi com uma candidata, durante um “assessment”. O cliente estava interessado e ia fazer proposta, mas algum dos interlocutores presentes no “assessment” achou, por algum motivo, que essa candidata poderia estar grávida e então o cliente queria que eu conseguisse saber de alguma forma se a candidata estava ou não grávida (...) (E3)

Outra entrevistada partilhou também que durante um processo de R&S, um cliente comunicou:

O problema é serem duas candidatas mulheres e que têm filhos, porque se calhar se estiver numa situação de “lay-off” provavelmente são as primeiras a serem escolhidas (...) (E20)

De acordo com o exposto acima, é possível confirmar que as mulheres que são mães (ou potenciais mães) podem encontrar desvantagens no processo de R&S, não sendo percecionadas como as candidatas “ideais” (Correll et al., 2007). No entanto, através da resposta de duas entrevistadas compreendemos que estas solicitações são cada vez menos recorrentes:

Nos últimos anos não aconteceu pedirem apenas homens por qualquer motivo, já aconteceu no passado (...) que por algum motivo não queriam uma mulher porque ia engravidar, era raro (...) isso foi no passado, agora é impensável. (E5)

Aquilo que mudou foi a aceitação pela maternidade, durante algum tempo não havia essa aceitação e realmente ela foi sendo fomentada, se a mulher engravidar está ausente naquele tempo sem questões e sem problemas e isso é uma evolução. (E18)

No que concerne à presença de mulheres e homens por área de atividade, as respostas das pessoas entrevistadas confirmam a literatura. Por um lado, revelaram que as mulheres se encontram em maior número em áreas como os Recursos Humanos, Qualidade, Marketing/Comunicação. Por outro lado, adiantaram que áreas como a Indústria, Construção Civil, Tecnologias de Informação e Engenharia ainda são muito masculinizadas (veja-se também Informa D&B, 2020).

No seguimento desta questão, uma entrevistada partilhou a sua opinião e indicou que não são as empresas clientes que têm uma preferência por mulheres ou homens para determinado projeto/cargo. Para a entrevistada, é uma contingência do mercado e acontece no momento em que os/as jovens escolhem os seus cursos superiores. Estas escolhas contribuem para a segregação em função do género e podem dificultar a procura por uma mulher ou por um homem para determinado projeto:

Eu não diria que é uma preferência, o mercado é que tem mais homens ou mais mulheres. Por exemplo, na área financeira existem mais diretores financeiros homens do que diretoras financeiras mulheres, mas é porque os próprios cursos têm mais homens

do que mulheres. Acontece o mesmo em IT, existem mais homens do que mulheres e por isso, quando queremos um diretor de sistemas de informação é mais difícil encontrar uma mulher (...) o mercado é que tem mais homens licenciados em informática do que mulheres (...) (E4)

Adicionalmente, outros/as participantes realçaram que os homens também podem encontrar obstáculos durante a sua carreira profissional, nomeadamente em áreas e funções onde tende a existir maior presença feminina, tal como indica o estudo de Booth e Leigh (2010). Para as pessoas entrevistadas, os homens podem encontrar adversidades durante a sua carreira, nomeadamente no acesso a cargos de direção para a área de Recursos Humanos, onde tende a existir uma preferência por mulheres.

Durante a entrevista tentou-se também compreender se os/as profissionais de R&S recorrem a práticas formais e/ou informais que visem garantir a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção executiva. No que diz respeito às práticas formais, compreendeu-se que algumas empresas apresentam “quotas” e tendem a solicitar aos seus parceiros de R&S um número equitativo de mulheres e homens na *short list* ou pelo menos que a mesma contenha um elemento do sexo feminino:

Um cliente implementou este ano uma medida formal e eu recebi um e-mail a informar que todas as “short lists” têm de ter pelo menos uma mulher, isto porque a empresa já contém uma grande percentagem de homens na sua organização. (E3)

Estas práticas formais existem sobretudo em empresas multinacionais, uma vez que, as pequenas e médias empresas ainda não denotam esta preocupação, segundo declara uma entrevistada:

Os clientes que nos solicitam mais essa questão de existirem mulheres em “short list” são precisamente as multinacionais porque têm de cumprir rácios, mas nas empresas mais pequenas, no caso das PME’S não vejo ainda essa preocupação (...) (E5)

Quanto às empresas de recrutamento (e.g., empresas de ES) onde as pessoas entrevistadas exercem funções, compreendeu-se que estas tendem a cumprir apenas o estabelecido por lei. Quando redigem um anúncio de emprego evidenciam a preocupação de colocar a sigla m/f (i.e., masculino e feminino) e algumas contêm nas propostas, que apresentam às empresas clientes, uma cláusula que revela que não praticam qualquer tipo de discriminação durante o processo de R&S:

Na nossa proposta temos uma cláusula, uma indicação item que revela que não fazemos discriminação por gênero, idade, religião, entre outras e isso, para mim é muito importante porque para além de sermos uma empresa de recrutamento, temos também um papel ativo na sociedade. (E13)

No que concerne às práticas informais, entendemos que algumas pessoas entrevistadas tendem a exprimir preocupação acerca da igualdade de gênero e tentam adotar práticas com o propósito de equilibrar o número de mulheres e homens em cargos de direção. Relativamente às práticas informais, indicaram que tentam entrevistar indivíduos dos sexos masculino e feminino e introduzir na *short list* um igual número de mulheres e homens:

Se chegasse à conclusão que estaria a entrevistar muitos candidatos de um sexo e que não tinha para apresentar ao cliente de outro sexo, tentava procurar (...) desde que o serviço não falhasse. (E2)

Cada vez mais existe esta preocupação dos profissionais de recrutamento e seleção, de tentar incluir candidatos dos sexos masculino e feminino na “short list” a enviar ao cliente. (E5)

Uma entrevistada referiu que nunca questiona no momento de levantamento do perfil, se existem preferências de sexo para uma determinada função:

Nós tentamos ao máximo não criar ainda mais a desigualdade, nem faz parte das questões no levantamento de perfil porque assumimos que qualquer pessoa, independentemente do gênero, poderá ser indicada para a função. (E6)

Outro entrevistado avança que no momento de *briefing* inicial, sempre que alguma empresa cliente indica a preferência por um indivíduo de determinado sexo, este afirma que não discrimina e que irá procurar pelos/as melhores candidatos/as, mesmo que isso implique o envio de uma *long list*:

Se efetivamente surgirem pessoas com essas características que o cliente disse que não queria, muitas vezes o que nós fazemos é apresentamos as pessoas como um adicional. Imaginando que o cliente me diz que só quer homens, eu digo-lhe que vou apresentar três homens, mas que se encontrar mulheres que eu acho que são interessantes e que deviam fazer parte da “short list”, eu irei apresentá-las à mesma. Ou seja, eu comprometi-me com o cliente a pelo menos apresentar uma “short list” de três pessoas - apresento os três homens e mais duas mulheres (...) (E19)

Ademais, um participante descreve outra prática informal que está relacionada com a apresentação de candidatos/as que não tenham tanta experiência na área ou no cargo em questão, mas que pelo seu *background* profissional se podem enquadrar na função. Desta forma, podemos dar oportunidade a candidatos/as que divergem do protótipo “ideal” em função do género:

(...) mostrar candidatos diferentes ou potenciais candidatos que não estejam na totalidade do perfil (...). Podem existir candidatas que não tenham tanta experiência a nível executivo, mas que podem ter um potencial muito forte e que têm uma carreira por detrás muito sustentada, e nós podemos tentar por aqui (...) (E14)

Para além desta prática, indicou que no grupo onde trabalha, tende a existir a preocupação de apresentar à empresa cliente dados analíticos para que esta compreenda o trabalho que está a ser desenvolvido:

Em termos de grupo tiramos dados analíticos do nosso sistema e temos essa perceção, ou seja, começamos a enviar dados analíticos, de qual é o rácio, qual é a média de idades, quantos candidatos responderam do sexo masculino e do sexo feminino (...) já fazemos isso também para o cliente ter essa perceção. (E14)

Por último, quando questionadas sobre práticas informais duas entrevistadas referiram que apresentam candidaturas do sexo feminino, mesmo quando a empresa cliente revela direta ou indiretamente as suas preferências:

Neste momento tenho um processo na área da cosmética e é para gerir uma equipa 100% feminina e enviei um homem, foi difícil convencer a entrevistar, mas eles entrevistaram e gostaram e isto acontece e este é muitas vezes o nosso papel. (E7)

Já aconteceu os clientes indicarem que querem um homem ou uma mulher, e eu apresento na mesma os perfis que correspondem ao cargo sem discriminar (...) o próprio cliente depois acaba por reconhecer que afinal apesar de ter dito que preferia homens, gostou mais até de uma mulher porque tem as “soft skills” que a organização precisa. Se só enviasse homens, apesar de não ser ético, ele ia continuar a pensar que só os homens é que desempenham aquele trabalho com qualidade (...) (E21)

Perceção sobre boas práticas de igualdade de género e sobre medidas de ação positiva

Quando questionadas sobre boas práticas de R&S promotoras da igualdade de género, as pessoas entrevistadas destacaram que no momento do levantamento de perfil, não devem constar questões sobre o sexo preferencial para determinado projeto e que devem ser eliminadas questões sobre a situação familiar do/a candidato/a no decorrer do processo seletivo. Para além da entrevista de seleção, consideram ser importante aplicar testes de amostras de trabalho e *business cases* para aferir o potencial dos/as candidatos/as com maior precisão. A análise de dados quantitativos pode também ser útil para os/as profissionais de R&S, uma vez que, permitirá compreender quantas mulheres e homens estão a ser apresentados/as em *short list* à empresa cliente. Afirmaram ainda que ao elaborar uma *short list*, esta deve conter mulheres e homens e que é fundamental ter em consideração o sexo que se encontra sub-representado numa determinada área/departamento da empresa cliente:

Elaborar uma “short list” de candidatos mais heterogénea (...) ter alguma sensibilidade para analisar os vários casos, quando faço uma “short list” de diretores de recursos humanos, eu vou ter o cuidado de colocar homens nos processos pois há mais mulheres. Ou seja, valorizar o sexo masculino para uma direção de recursos humanos porque é uma área que tem menos homens ou valorizar o sexo feminino para uma posição de direção industrial. (E14)

Do ponto de vista organizacional, as pessoas entrevistadas afirmaram que as empresas clientes devem solicitar aos seus parceiros de recrutamento, um número equilibrado de mulheres e homens e que é fundamental divulgarem as vagas internamente de forma a permitir que todos/as possam efetuar a sua candidatura. Destacaram a relevância da formação, nomeadamente sobre liderança dirigida às mulheres e ações de formação e sensibilização para todas as pessoas trabalhadoras sobre a importância e impacto da igualdade de género nas organizações. A implementação de planos para a igualdade de género, criação de códigos de ética, manuais de conduta e políticas anti assédio e mecanismos de auditoria que verifiquem que as práticas presentes nos documentos formais estão a ser cumpridas, foi também uma boa prática apontada pelas pessoas entrevistadas.

Além disso, constataram que as organizações podem realizar ações de sensibilização em escolas e demonstrar aos/às jovens as áreas de atividade existentes,

sensibilizando os/as mesmos/as a enveredar por áreas onde mulheres e homens se encontram sub-representados/as. Uma entrevistada afirma ainda que é necessário criar um sistema de avaliação de desempenho eficaz com o intuito de contribuir de forma objetiva para as promoções internas e outro participante acredita que as organizações devem apostar no *employer branding* (e.g., a divulgação de um produto deve conter sempre uma representação masculina e feminina). Por último, acrescentam que as organizações devem criar políticas favoráveis à articulação trabalho-família, confirmando as evidências de Haile e colegas (2016):

(...) por exemplo dar outro tipo de horários, assim as pessoas podem ter mais oportunidade de concorrer porque sabem que têm esse suporte para puder acompanhar os filhos. Normalmente nos cargos de direção trabalha-se até tarde e as mulheres não têm essa possibilidade, mas se as empresas as suportarem nesse sentido - deixar sair cedo ou chegar mais tarde - já poderão existir mais diretoras mulheres. (E4)

Durante a entrevista, tentou-se compreender a percepção das pessoas entrevistadas sobre as medidas de ação positiva e as respostas foram muito distintas. Quanto aos limites de representação de mulheres e homens (vulgo “quotas”) a aplicar na *short list*, algumas pessoas consideram que pode ser vantajoso, mas que requer uma pesquisa mais detalhada. Contudo, a maioria dos/as participantes da presente investigação reconhece que é uma prática incompatível com o processo de ES. Segundo as informações que transmitiram, as “quotas” a aplicar na *short list* podem contribuir para a perda de qualidade na entrega de candidatos/as à empresa cliente e pode não ser exequível para determinadas posições e para todas as áreas. Compreendemos que manifestam maior preocupação em encontrar a pessoa mais adequada para o cargo e para a cultura organizacional:

Escolho as pessoas pelo que elas podem acrescentar e não pelo género (...) se existem três mulheres que são melhores do que um quarto candidato homem, acho que vou sempre dar prioridade aos critérios da pesquisa e da qualidade do candidato e não ao género (...) (E6)

Se isso significar que um homem mais competente fica para trás porque é obrigatório fornecer um igual número de mulheres e homens, não concordo (...) tem de ser sempre pela meritocracia na minha perspectiva, porque a pessoa é a mais adequada para o cargo, para a cultura da empresa e para aquilo que se pretende para a empresa. (E10)

(...) nós também temos um objetivo na consultoria que é ter um cliente satisfeito, ter um candidato bom para apresentar ao cliente é o nosso principal objetivo, portanto às vezes quando não é possível equilibrar a “short list” não vamos estar com foco nesse equilíbrio em detrimento da qualidade (...) mas sempre que é possível tentamos ter esse equilíbrio (...) (E16)

Quanto à definição de limiares de representação de mulheres e homens (“quotas”) nas organizações, a maioria das pessoas entrevistadas acredita que esta medida pode ser positiva e que pode fornecer diretrizes para que a mudança aconteça no seio organizacional. De um ponto de vista diferente, uma entrevistada considera que esta medida pode gerar outro tipo de desigualdades:

Embora eu perceba a questão das quotas, que seja para acelerar o processo da igualdade (...) mas estamos a provocar uma desigualdade de meritocracia e isso também não me parece correto (...). Acho que se de facto existissem bons sistemas de avaliação de desempenho com foco na meritocracia, podíamos chegar lá muito facilmente. (E10)

Perceção sobre a importância da igualdade de género nas organizações

Todas as pessoas entrevistadas afirmaram que a igualdade de género é fundamental para as organizações, uma vez que, pode tornar a organização mais consolidada em termos de competências, permitindo-lhe mais facilmente inovar e adquirir vantagem competitiva. Apesar disso, evidenciaram que os homens ainda se encontram em maior número nas posições de direção executiva, confirmando os dados da Informa D&B (2019, 2020):

Os quadros de direção são muitas vezes preenchidos por homens, mas cada vez mais as mulheres se estão a destacar. (E5)

Nós percebemos que o mercado de direções executivas neste momento ainda é muito mais de homens do que de mulheres. (E14).

No que concerne ao papel dos/as profissionais de R&S e sua relação com a igualdade de género, as respostas geraram alguma controvérsia. Algumas pessoas indicaram que não são tomadoras de decisão e, por isso, pouco impacto podem ter nesta temática:

Eu sou essencialmente veículo e sou, portanto, instrumental (...) estou dependente do que o cliente pede e do mercado que vou observar. (E1)

Nós fazemos aquilo que o cliente nos pede (...) não temos na nossa mão essa responsabilidade. (E9)

No entanto, a grande maioria acredita que pode fazer a diferença durante o seu dia-a-dia, confirmando as evidências de Doldor e colegas (2016):

(...) o nosso papel é mostrar-lhes e dizer muitas vezes, para entrevistarem, que vale a pena porque é uma boa candidata ou um bom candidato, por isso acho que nós temos esse papel e deve ser este o nosso papel de contribuir para a igualdade. (E7)

(...) os profissionais de R&S têm um papel ativo, porque no fundo são eles que encontram as pessoas e que acabam por levá-las ao cliente (...) claramente podem fazer a diferença. (E11)

Por fim, os/as participantes da presente investigação foram questionados/as sobre o impacto da pandemia. Através da análise das respostas dadas, compreendemos que algumas mulheres que ficaram selecionadas para ingressar em projetos de empresas clientes, acabaram por desistir do processo, adiando mudanças que gostariam de ver realizadas na sua carreira profissional. Uma entrevistada acredita que se deve ao facto de as mulheres estarem sobrecarregadas e com os filhos/as em casa, o que pode contribuir para que as mesmas percecionem que não é o momento apropriado para mudarem de projeto, uma vez que, não se conseguirão dedicar na totalidade.

De um modo geral, os/as profissionais de R&S com experiência no processo de ES valorizam a temática da igualdade de género e tentam, sempre que possível, enquadrar mulheres e homens nos processos de R&S. Todos/as evidenciaram que a igualdade de género é fundamental para as organizações e que têm ocorrido mudanças no mercado de trabalho, mas também referiram que ainda persistem as tradicionais desigualdades de género (Piasna & Drahokoupil, 2017). Segundo as pessoas entrevistadas, as desigualdades de género são mais evidentes nos processos de R&S para posições operacionais e menos expressivas nos cargos com poder de decisão. Os/as entrevistados/as que já exerceram funções na área do trabalho temporário, afirmaram que nesta área de negócio é mais comum existirem pedidos da empresa cliente que excluem um indivíduo de determinado sexo para certa área de atividade/posição. Para além disso, evidenciaram que a discriminação múltipla (i.e., idade, nacionalidade, orientação sexual, pertença étnico-racial) pode também influenciar o processo de R&S.

4. Proposta do Guia de Boas Práticas de Recrutamento e Seleção para cargos de direção executiva

Neste capítulo encontra-se a proposta do Guia de Boas Práticas de R&S para cargos de direção executiva que foi desenvolvido com base nas informações recolhidas através da análise documental e da realização das entrevistas semi-diretivas. Este Guia é dirigido a profissionais de R&S com experiência no processo de ES e tem como objetivo a promoção de uma maior igualdade de género, permitindo a mulheres e homens igual acesso a cargos de direção.

O Guia agrupa práticas que devem atuar como orientações e não como regras rigorosas, uma vez que, cada posição apresenta um conjunto distinto de requisitos e cada área apresenta um número limitado de candidatos/as disponíveis. As práticas recomendadas podem ser adotadas por todos/as os/as profissionais de R&S, devendo estas ser adaptadas à sua área de negócio. No presente Guia é possível observar diversos passos que podem ser seguidos e que se encontram associados às diferentes etapas do processo de ES. Os passos seguem-se espelhados abaixo e sugerem que os/as profissionais de R&S devem:

O início do processo de ES e o briefing inicial

- Ser formados/as acerca de temáticas como o impacto dos estereótipos de género e preconceitos de género inconscientes que podem enviesar o processo de R&S (PwC, 2017);

- Analisar em conjunto com o/a interlocutor/a da empresa cliente a composição da organização de forma a delinear com maior detalhe o processo de R&S, tendo em consideração o número de mulheres e homens da organização (Doldor et al., 2012) e de cada departamento em concreto. No decorrer da reunião, é ainda importante reforçar que a igualdade de género é uma matéria de justiça social, que pode também ser positiva e vantajosa para as organizações;

- Preparar um guião com as questões a colocar relativas ao perfil (ILO, 2017). Estas questões devem estar única e exclusivamente relacionadas com requisitos relevantes para o cargo e nunca relacionadas com fatores que dependam do sexo, idade, força física, pertença étnico-racial, situação familiar, orientação sexual, entre outros (CITE, s.d.)⁴;

- Definir, após recolha da informação relevante, critérios rigorosos e objetivos que guiarão o processo de R&S e através dos quais os/as candidatos/as serão avaliados/as. O

desenvolvimento de critérios objetivos deve passar por conhecimentos técnicos, funções, responsabilidades e requisitos que permitam que os/as candidatos/as sejam avaliados/as de forma justa (CITE, s.d.)⁴.

A fase da pesquisa e a abordagem aos/às candidatos/as

- Adotar uma linguagem neutra e inclusiva no momento da redação de anúncios e ofertas de emprego (ILO, 2017). Estes devem incluir sempre de forma explícita as pessoas destinatárias de ambos os sexos, designando as profissões ou categorias profissionais conjuntamente no masculino e feminino (e.g., Diretor Financeiro/ Diretora Financeira ou Diretor/a Financeiro/a) e em casos de profissões cuja designação engloba ambos os sexos, deve ser utilizada a sigla M/F (i.e., que significa masculino/feminino) (CITE, s.d.)⁴;

- Elaborar a pesquisa (i.e., através de redes sociais e/ou base de dados) de candidatos/as tendo como base palavras-chave relacionadas com os requisitos necessários para o cargo, não excluindo indivíduos pelo sexo, idade ou por outros fatores irrelevantes para o desempenho da função. No caso de um determinado sexo se encontrar sub-representado na empresa cliente, a pesquisa pode incidir sobre indivíduos desse mesmo sexo;

- Adotar uma linguagem neutra e inclusiva durante todo o processo de R&S, inclusive no momento da abordagem aos/às candidatos/as. Após identificadas as pessoas válidas e antes de proceder ao envio da mensagem e/ou *e-mail*, é importante rever e analisar o seu conteúdo de forma a identificar e excluir palavras intimamente associadas a estereótipos de masculinidade ou feminilidade. Nas mensagens enviadas, deve também designar-se as categorias profissionais conjuntamente no masculino e feminino ou em casos de profissões cuja designação engloba ambos os sexos, deve ser utilizada a sigla M/F (CITE, s.d.)⁴;

- Permitir que os/as candidatos/as referenciem colegas ou pessoas que considerem que tenham potencial para ocupar cargos de maior responsabilidade. Deste modo, é possível reunir com as pessoas referenciadas e aferir o seu potencial, alargando a base de dados e permitindo que mais mulheres sejam consideradas nos processos de R&S futuros;

- Apresentar à empresa cliente, mulheres com potencial para ocupar cargos de direção executiva e que se encontrem em estágios iniciais da sua carreira ou que apresentem pouca experiência comprovada (Doldor et al., 2012).

O processo de entrevistas e a avaliação de candidatos/as

- Optar por entrevistas estruturadas e elaborar um guião de entrevista, que deve ser revisto antes da realização da mesma com o propósito de garantir que não existem vantagens para um determinado género em detrimento do outro. As perguntas devem ser as mesmas para todos/as os/as candidatos/as, bem como devem seguir a mesma ordem (Bohnet, 2016; ILO, 2017).

- Analisar a conduta adotada pelo/a candidato/a em situações anteriores; aferir a sua capacidade de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal e verificar a sua motivação para um novo projeto profissional, durante a realização da entrevista de seleção (Pinho, 2001). Para além disso, não devem ser colocadas questões do foro pessoal, como por exemplo questões sobre a situação familiar do/a candidato/a, entre outras;

- Realizar a entrevista de seleção com um/a colega do sexo oposto como forma de evitar preconceitos e questões irrelevantes (PwC, 2017). O painel de entrevistadores/as deve, sempre que possível, ser composto por várias pessoas e ser paritário no número de mulheres e homens;

- Introduzir outras técnicas que permitam demonstrar o real desempenho dos/as candidatos/as, como por exemplo testes de amostras de trabalho ou *assessment centres* (Bohnet, 2016). Deste modo, é possível recolher informação mais detalhada sobre os/as candidatos/as, elaborar um relatório mais preciso e agrupar informações úteis para apresentar e justificar a escolha dos/as candidatos/as junto da empresa cliente. Ao aplicar outros testes, pode também identificar-se mulheres com potencial e apresentar as mesmas à empresa cliente.

A apresentação dos/as candidatos/as à empresa cliente

- Tentar incluir, sempre que possível, mulheres e homens na *short list* a enviar à empresa cliente. Caso não seja possível garantir 50/50, a *short list* deve conter pelo menos 40% de mulheres. Quando não for possível, justificar explicitamente à empresa cliente por que não existe nenhuma candidata qualificada através da demonstração do trabalho e de métricas quantitativas como o número de contactos efetuados, entrevistas realizadas, entre outras (Doldor et al., 2012);

- Ter em consideração o sexo que se encontra sub-representado na empresa cliente e apresentar candidatos/as desse mesmo sexo de forma a garantir o equilíbrio de género. Apresentar candidatos/as com menos experiência na área, mas que apresentem potencial para ocupar a função (i.e., valorizar as competências e não somente a experiência e dar

oportunidade a mulheres que ocupem posições de nível sénior de ascenderem a cargos de decisão) (Doldor et al., 2012). Se necessário, introduzir uma *long list* ao invés de uma *short list* com o propósito de não discriminar nenhum/a candidato/a válido/a para a função (Lucas et al., 2021);

- Reunir com a empresa cliente, após o envio da *short list* (Rego et al., 2018). Deste modo, terá oportunidade de apresentar cada candidato/a com maior profundidade. Pode ainda apresentar candidaturas do sexo feminino, garantindo que não existe resistência a mulheres por parte dos/as tomadores/as de decisão da empresa cliente (Doldor et al., 2012).

A realização das entrevistas pela empresa cliente

- Preparar os/as candidatos/as para a entrevista com a empresa cliente, ajudando-os/as a posicionarem as suas competências e experiências de forma mais eficiente. Podem ainda fornecer mentoria e *coaching* e devem mostrar-se disponíveis para aconselhar e auxiliar os/as candidatos/as ao longo de todo o processo de R&S (Doldor et al., 2012);

- Disponibilizar-se para estar presentes nas entrevistas de seleção, de forma a apoiar o/a candidato/a e a empresa cliente (Rego et al., 2018). Para além disso, é importante fornecer suporte à empresa cliente no decorrer da entrevista e garantir que a pessoa que conduz a entrevista se foca nas competências e qualidades pessoais do/a candidato/a e não somente na sua experiência profissional comprovada (Doldor et al., 2012);

- Contactar ou reunir com os/as candidatos/as, após a entrevista, de forma a compreender o seu *feedback* sobre a empresa cliente e sobre o projeto em questão, identificando se o projeto se enquadra nas suas expetativas profissionais futuras. Para além disso, perceber conjuntamente com a empresa cliente se o/a candidato/a entrevistado/a correspondeu às expetativas.

O fecho do processo de ES

- Dar feedback (i.e., positivo ou negativo) a todos/as os/as candidatos/as envolvidos/as no processo de R&S e manter relações duradouras com todos/as, acompanhando a sua carreira profissional;

- Acompanhar a pessoa selecionada no momento da negociação e fecho do processo (Rego et al., 2018). Quando não for oportuno estar presente, efetuar uma chamada telefónica com o objetivo de compreender se o fecho do processo está a ocorrer de forma positiva e se o/a candidato/a ainda se encontra motivado/a. Após a contratação,

acompanhar a integração da pessoa selecionada à cultura organizacional (i.e., durante os três primeiros meses) (Rego et al., 2018). Devem enviar um SMS ou um *e-mail* durante os três primeiros meses com o propósito de perceber se o projeto está a corresponder às expectativas da pessoa selecionada e da empresa cliente. Devem ainda manter um relacionamento duradouro com todos/as os/as envolvidos/as (i.e., empresa cliente e candidato/a selecionado/a).

5. Conclusões, Limitações e Recomendações Futuras

O objetivo do presente estudo foi compreender se os/as profissionais de R&S com experiência no processo de ES recorrem a práticas (i.e., formais e/ou informais) que visem garantir a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção executiva. Pretendeu-se, também, elaborar um Guia de Boas Práticas de R&S dirigido a profissionais de ES, no sentido de apoiar a promoção de uma maior igualdade de género no acesso a cargos de direção executiva.

De acordo com a informação obtida a partir da análise qualitativa foi possível responder às questões de investigação e dar cumprimento aos objetivos propostos. Em resposta à questão de investigação 1 (Os/as profissionais de R&S com experiência no processo de ES recorrem a práticas (i.e., formais e/ou informais) que visem garantir a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção executiva?), concluímos que são praticamente inexistentes as práticas formais que visam garantir a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção executiva. Quando existem, é sobretudo nas empresas clientes multinacionais, que tendem cada vez mais a solicitar aos seus parceiros de recrutamento um número equilibrado de mulheres e homens a constar na *short list* ou que pelo menos a mesma contenha um elemento do sexo feminino. No que diz respeito às empresas de recrutamento (i.e., empresas de ES) onde as pessoas entrevistadas exercem funções, não foram praticamente identificadas práticas formalizadas.

Quanto às práticas informais adotadas, concluímos que a maioria das pessoas entrevistadas tende a aplicar algumas práticas como por exemplo: colocar questões no momento de levantamento do perfil que dependam unicamente de requisitos técnicos e profissionais, elaborar uma *short list* com mulheres e homens, dar oportunidades a candidatos/as que não apresentam muita experiência comprovada mas que pelo seu *background* profissional possuem competências para desempenhar um cargo de maior responsabilidade com sucesso e apresentar uma *long list* ao invés de uma *short list* com

todos/as candidatos/as interessantes para a função com o propósito de não limitar oportunidades a nenhum indivíduo. Há testemunhos que dão conta da preferência de empresas clientes por um dos sexos, em função da congruência entre o estereótipo de género e o cargo a ocupar. No entanto, o entendimento generalizado é que tal prática tem vindo a estar menos presente. Verificou-se ainda alguma ambivalência quanto a medidas de ação positiva (vulgo “quotas”) que determinem limites de representação equilibrada de mulheres e homens nos cargos de direção. No geral, compreende-se que os/as profissionais de R&S envolvidos/as no estudo exprimem preocupação acerca da temática da igualdade de género e esforçam-se para contrariar as desigualdades de género existentes, através do contacto com as empresas clientes e através da apresentação de mulheres com potencial para ascender a cargos de direção executiva.

Para responder à questão orientadora do estudo 2 (Quais as práticas de R&S que podem ser adotadas no sentido de garantir uma maior igualdade de género no acesso a cargos de direção executiva?), foi realizada uma análise documental e posteriormente, foi elaborado um Guia de Boas Práticas de R&S para cargos de direção executiva. O Guia desenvolvido é dirigido a profissionais de R&S com experiência no processo de ES e tem como objetivo a promoção de uma maior igualdade de género no acesso a cargos de direção. Embora os resultados não possam ser generalizados, este estudo fornece um conjunto de orientações a profissionais de R&S para que possam adequar melhor as suas práticas de R&S, tornando o processo mais inclusivo do ponto de vista do género.

Apesar de a metodologia qualitativa e das entrevistas semi-diretivas serem adequadas aos objetivos propostos, o estudo realizado apresenta algumas limitações. O guião de entrevista manifestou-se muito extenso, prolongando em demasia a duração da entrevista. Esta limitação prejudicou as questões finais relativas às representações sobre práticas promotoras da igualdade de género, nas quais as pessoas entrevistadas acabaram por dar respostas menos desenvolvidas. Outra limitação identificada prende-se com o facto de as entrevistas terem sido realizadas através do *Microsoft Teams*, devido à atual crise pandémica. A realização de entrevistas *online* apresenta algumas desvantagens, nomeadamente a ausência de pistas visuais e não verbais, pelo que se sugere a elaboração de entrevistas presenciais em estudos futuros.

As conclusões da presente investigação limitam-se à perceção dos/as profissionais de R&S com experiência no processo de ES. Desta forma, seria pertinente entender a perceção dos restantes intervenientes (i.e., empresas clientes e candidatos/as) de modo a corroborar, complementar ou contrariar os resultados analisados e discutidos neste

estudo. A introdução da técnica de observação simples também seria apropriada, dado que, permitiria observar alguns processos de R&S de diferentes empresas clientes e de diferentes empresas de ES, analisar a conduta dos três intervenientes (i.e., empresa cliente, profissional de R&S e candidato/a) e compreender em maior detalhe as diferentes fases do processo de ES.

Acresce que, em pesquisa futuras, seria interessante entrevistar outros/as profissionais de R&S, nomeadamente os que recrutam para posições operacionais. Ao adotar a técnica de entrevista e entrevistar, por exemplo profissionais com experiência em trabalho temporário seria possível comparar as suas respostas, sobre a existência de práticas formais e informais, com a dos/as profissionais de R&S com experiência no processo de ES. Sugere-se também, a introdução de outras variáveis, como a idade e a orientação sexual, de forma a compreender a influência da discriminação múltipla no processo de R&S.

Referências Bibliográficas

- Amado, J., & Ferreira, S. (2014). A entrevista na investigação em educação. J. Amado (Ed.), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (pp. 207-225). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. London: Sage Publications.
- Blommaert, L., & van den Brink, M. (2020). Gender equality in appointments of board members: The role of multiple actors and their dynamics. *European Management Review*, 17(3), 633-647. doi: [10.1111/emre.12381](https://doi.org/10.1111/emre.12381)
- Bohnet, I. (2016). *How to take the bias out of interviews*. Harvard Business Review, 16, 1-5.
- Booth, A., & Leigh, A. (2010). Do employers discriminate by gender? A field experiment in female-dominated occupations. *Economics Letters*, 107(2), 236-238. doi: [10.1016/j.econlet.2010.01.034](https://doi.org/10.1016/j.econlet.2010.01.034)
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Gender bias in leader selection? Evidence from a hiring simulation study. *Sex roles*, 65(3-4), 234-242.
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(7), 377-388. doi: [10.1111/jasp.12445](https://doi.org/10.1111/jasp.12445)
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem* (2.^a edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Casaca, S. F. (2014). A participação das mulheres no mercado de trabalho e a flexibilização da relação laboral. In I. Kovács (cords.), *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa* (pp. 165-176). Coimbra: Almedina.
- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2017). *Género e Mudança Organizacional*. (1.^a edição). Turim: Centro Internacional de Formação da OIT.

- Cha, Y. (2013). Overwork and the persistence of gender segregation in occupations. *Gender & society*, 27(2), 158-184. doi: [10.1177/0891243212470510](https://doi.org/10.1177/0891243212470510)
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty?. *American journal of sociology*, 112(5), 1297-1338.
- Doldor, E., Sealy, R., & Vinnicombe, S. (2016). Accidental activists: Headhunters as marginal diversity actors in institutional change towards more women on boards. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 285-303. doi: [10.1111/1748-8583.12107](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12107)
- Doldor, E., Vinnicombe, S., Gaughan, M., & Sealy, R. (2012). Gender diversity on boards: The appointment process and the role of executive search firms. *Equality and human rights commission research report*, 85, 1-98.
- Dreher, G. F., Lee, J. Y., & Clerkin, T. A. (2011). Mobility and cash compensation: The moderating effects of gender, race, and executive search firms. *Journal of Management*, 37(3), 651-681. doi: [10.1177/0149206310365728](https://doi.org/10.1177/0149206310365728)
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12. doi: [10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x](https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x)
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fernandez, R. M., & Campero, S. (2016). Gender sorting and the glass ceiling in high-tech firms. *Ilr Review*, 70(1), 73-104. doi: [10.1177/0019793916668875](https://doi.org/10.1177/0019793916668875)
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of personality and social psychology*, 101(1), 109-128. doi: [10.1037/a0022530](https://doi.org/10.1037/a0022530)
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa: conceção, análise e aplicações* (1.ª edição). Lisboa: Pactor.
- González, M. J., Cortina, C., & Rodríguez, J. (2019). The role of gender stereotypes in hiring: a field experiment. *European Sociological Review*, 35(2), 187-204. doi: [10.1093/esr/jcy055](https://doi.org/10.1093/esr/jcy055)

- GOV.UK (2014). Standard voluntary code of conduct: executive search firms. Acedido em 8 de julho de 2021 em <https://www.gov.uk/government/publications/standard-voluntary-code-of-conduct-executive-search-firms>
- Haile, S., Emmanuel, T., & Dzathor, A. (2016). Barriers and challenges confronting women for leadership and management positions: Review and Analysis. *International Journal of Business & Public Administration*, 13(1), 36-51.
- Heilman, M. E., & Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 725-744. doi: [10.1177/1368430218761587](https://doi.org/10.1177/1368430218761587)
- Holgersson, C. (2012). Recruiting managing directors: Doing homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20(4), 454-466. doi: [10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x)
- Informa D&B (2015). *Onde param as mulheres? Presença feminina nas organizações em Portugal 2015* (5.ª edição). Acedido em 20 de fevereiro de 2021 em <https://biblioteca.informadb.pt/?theme=65>
- Informa D&B (2019). *Gestão e liderança feminina nas empresas em Portugal: Retrato do Tecido Empresarial* (9.ª edição). Acedido em 20 de fevereiro de 2021 em <https://biblioteca.informadb.pt/?theme=65>
- Informa D&B (2020) *Gestão e liderança feminina em Portugal: Retrato do Tecido Empresarial*. (10.ª edição). Acedido em 20 de fevereiro de 2021 em <https://biblioteca.informadb.pt/?theme=65>
- Informa D&B (2021). *Informa em números: Presença feminina nas empresas em 2020 – Impactos da pandemia*. Acedido em 20 de fevereiro de 2021 em <https://biblioteca.informadb.pt/?theme=65>
- International Labour Organization (2017). *Gender Diversity Journey Company Good Practices*. Geneva: ILO.
- Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. *Harvard Business Review*, 26(04).

- Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 128-161. doi: [10.1037/a0036734](https://doi.org/10.1037/a0036734)
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., & Dahm, P. C. (2017). Why and when does the gender gap reverse? Diversity goals and the pay premium for high potential women. *Academy of Management Journal, 60*(2), 402-432. doi: [10.5465/amj.2015.0195](https://doi.org/10.5465/amj.2015.0195)
- Lewis, S., & Humbert, A. L. (2010). Discourse or reality: "Work-life balance", flexibility and gendered organization. *Equality, Diversity and Inclusion, 29*(3), 239-254. doi: [10.1108/02610151011028840](https://doi.org/10.1108/02610151011028840)
- Lucas, B. J., Berry, Z., Giurge, L. M., & Chugh, D. (2021). A longer shortlist increases the consideration of female candidates in male-dominant domains. *Nature Human Behaviour, 5*(6), 736-742.
- Manzi, F. (2019). Are the processes underlying discrimination the same for women and men? A critical review of congruity models of gender discrimination. *Frontiers in psychology, 10*, 469. doi: [10.3389/fpsyg.2019.00469](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00469)
- Manzi, F., & Heilman, M. E. (2020). Breaking the glass ceiling: For one and all? *Journal of Personality and Social Psychology, 120*(2), 257–277. doi: [10.1037/pspa0000260](https://doi.org/10.1037/pspa0000260)
- McKinsey & Company (2020). Women in the Workplace 2020. Acedido em 27 de maio de 2021 em https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the national academy of sciences, 109*(41), 16474-16479. doi: [10.1073/pnas.1211286109](https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109)
- Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2008). Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly, 32*(4), 406-413. doi: [10.1111/j.1471-6402.2008.00454.x](https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00454.x)

- Piasna, A., & Drahokoupil, J. (2017). Gender inequalities in the new world of work. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(3), 313-332. doi: [10.1177/1024258917713839](https://doi.org/10.1177/1024258917713839)
- Pinho, R. R. (2001). *Head-hunter: caça-cabeças ou gestor de carreiras?*. Cascais: Editora Pergaminho.
- PORDATA (2020). Diplomados no ensino superior: total e por sexo: Quantos homens ou mulheres concluem o ensino universitário e politécnico? Acedido em 22 de maio de 2021 em <https://www.pordata.pt/Portugal/Diplomados+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-664>
- PwC (2017). Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment. Acedido em 20 de fevereiro de 2021 em <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/iwd/iwd-female-talent-report-web.pdf>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (3.^a edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American sociological review*, 77(6), 999-1022. doi: [10.1177/0003122412463213](https://doi.org/10.1177/0003122412463213)
- Roth, P. L., Bobko, P., & McFarland, L. A. (2005). A meta-analysis of work sample test validity: Updating and integrating some classic literature. *Personnel Psychology*, 58(4), 1009-1037. doi: [10.1111/j.1744-6570.2005.00714.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00714.x)
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., Kulich, C., & Atkins, C. (2007). Opting out or pushed off the edge? The glass cliff and the precariousness of women's leadership positions. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 266-279. doi: [10.1111/j.1751-9004.2007.00007.x](https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00007.x)
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reações. *Análise Social*, 46(212), 700-726.

- Sears, G. J., & Rowe, P. M. (2003). A personality-based similar-to-me effect in the employment interview: Conscientiousness, affect-versus competence-mediated interpretations, and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 35(1), 13-24. doi: [10.1037/h0087182](https://doi.org/10.1037/h0087182)
- Shulman, B., & Chiang, G. (2007). When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship. *Employment Relations Today*, 34(1), 13-19.
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., & Bendl, R. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43-62. doi: [10.1108/17542411311301565](https://doi.org/10.1108/17542411311301565)
- Wynn, A. T., & Correll, S. J. (2018a). Combating gender bias in modern workplaces. In Risman, B. J., Froyum, C., & Scarborough, W. (Eds.), *Handbook of the Sociology of Gender* (pp. 509-521). Cham: Springer International Publishing.
- Wynn, A. T., & Correll, S. J. (2018b). Puncturing the pipeline: Do technology companies alienate women in recruiting sessions?. *Social studies of science*, 48(1), 149-164. doi: [10.1177/0306312718756766](https://doi.org/10.1177/0306312718756766)

ANEXOS

Anexo 1 - Consentimento Informado

Tema: Declaração sobre a finalidade da informação a recolher por via da entrevista

Eu, Sofia Azevedo Carvalho, venho por este meio solicitar a colaboração para a realização de uma entrevista, a fim de complementar o estudo de investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

O atual estudo de investigação, intitulado “Igualdade de género no acesso a cargos de direção executiva: Boas Práticas de Recrutamento e Seleção”, tendo como orientação a Professora Doutora Sara Falcão Casaca tem como principais objetivos compreender se os/as profissionais de recrutamento e seleção com experiência no processo de *executive search* recorrem a práticas (i.e., formais e/ou informais) que visem garantir a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção executiva e elaborar um Guia de Boas Práticas de Recrutamento e Seleção dirigido a esse grupo de profissionais, no sentido de apoiar a promoção de uma maior igualdade de género no acesso a cargos de direção executiva.

As informações recolhidas serão efetuadas através de uma entrevista que deverá ser gravada para permitir uma melhor análise da informação prestada. Os dados recolhidos serão apenas trabalhados e divulgados para efeitos científicos, sem referência à identidade dos/as entrevistados/as e garantindo o respetivo anonimato. A sua participação neste estudo será voluntária e a recusa de participação, se for o caso, não terá quaisquer consequências para si.

Sofia Carvalho (assinatura)

Declaração de consentimento informado

Declaro ter lido a presente Declaração e compreendido as informações relativas à necessidade de recolha de dados. Foi-me garantido o anonimato e o estrito tratamento da informação para fins científicos. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados recolhidos.

Assinatura da pessoa entrevistada: _____

Data: ____ / ____ / ____

Anexo 2 - Guião de Entrevista

Tema: Processo de R&S para cargos de direção executiva

| Blocos temáticos | Questões |
|--|--|
| 1- Contextualização da entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação e breve explicação dos objetivos da entrevista; realçar o respeito pelo anonimato dos/as participantes; questionar se é possível gravar a entrevista |
| 2- Caracterização sociodemográfica da pessoa entrevistada | <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Idade • Habilitações académicas/Formação • Percurso Profissional e Cargo • Anos de experiência na área do R&S |
| 3- Caracterização do processo de ES | <ul style="list-style-type: none"> • O que distingue o processo de ES de outros processos de R&S? • Quais são as etapas do processo de ES? • Quais são as técnicas utilizadas no processo de ES? • Como é que é normalmente a sua relação com a empresa cliente durante e após o processo de R&S? |
| 4- Caracterização dos fatores considerados na seleção de candidatos/as para cargos de direção executiva | <ul style="list-style-type: none"> • Que características tem em conta na seleção de um/a candidato/a para posições de direção executiva? • Que outro fator tem em consideração ao avaliar um/a candidato/a? Por que razão? |
| 5- Perspetiva sobre a igualdade de género | <ul style="list-style-type: none"> • Que importância atribui à igualdade entre mulheres e homens nas organizações? • Considera que a sua função tem influência na igualdade ou desigualdade entre mulheres e homens e nas suas oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional? • A atual crise pandémica trouxe algum desafio neste âmbito? |
| 6- Identificação e caracterização do processo de R&S, das práticas seguidas e da sua relação com a igualdade de género | <ul style="list-style-type: none"> • As empresas clientes tendem a dar indicações sobre o sexo preferencial, a propósito do perfil do/a candidato/a e na descrição da função? São discutidas essas questões com a empresa cliente? E no contexto da empresa onde trabalha atualmente? • Estão implementadas formalmente práticas para garantir o equilíbrio de mulheres e homens no leque de possibilidades de recrutamento (<i>short list</i>) a oferecer à empresa cliente? E informalmente? • Existe um rácio estabelecido que garanta o equilíbrio de género quanto aos candidatos/as entrevistados/as? Quem o determina, a empresa cliente ou a vossa empresa? É apenas uma preocupação sua? |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Durante o processo de R&S utiliza práticas que promovem a igualdade entre mulheres e homens no acesso a cargos de direção executiva? Se sim, quais? • Considera que um determinado setor de atividade ou tipo de empresa acabam por ter influência na preferência pelo sexo masculino ou sexo feminino? |
| <p>7-</p> <p>Representações sobre práticas promotoras da igualdade de género</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Que práticas considera que serão fundamentais adotar no futuro, no sentido de promover um recrutamento ético e inclusivo? • De que modo considera que as empresas/organizações podem reverter a situação da fraca presença feminina em cargos de direção executiva? • Como veria a possibilidade de existirem “quotas” de género que determinassem que teria sempre de fornecer na <i>short list</i> um igual número de mulheres e homens para o cargo e função em questão? • E qual a sua posição quanto a estas medidas de ação positiva (vulgo “quotas”), como a lei que existe atualmente para os órgãos de gestão das empresas cotadas em bolsa e do setor público empresarial? |
| <p>8-</p> <p>Finalização da entrevista</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Deseja acrescentar mais algum aspeto que não tenha sido contemplado nesta entrevista? • Agradecer e informar que podem ter acesso ao estudo após a sua conclusão. |

Anexo 3 – Caracterização das pessoas entrevistadas

Tema: Profissionais de R&S com experiência no processo de ES

| Entrevistado/a | Sexo | Idade | Nível máximo de habilitações literárias adquirido | Anos de experiência na área do R&S |
|----------------|------|---------|---|------------------------------------|
| 1 | H | 61 - 65 | Licenciatura | Mais de 10 |
| 2 | H | 26 - 30 | Mestrado | Entre 5 a 10 |
| 3 | M | 31 - 35 | Licenciatura (Pós-Graduação) | Menos de 5 |
| 4 | M | 46 - 50 | Licenciatura | Mais de 10 |
| 5 | M | 36 - 40 | Licenciatura | Mais de 10 |
| 6 | M | 26 - 30 | Mestrado | Menos de 5 |
| 7 | M | 26 - 30 | Mestrado | Entre 5 a 10 |
| 8 | H | 41 - 45 | Mestrado | Mais de 10 |
| 9 | H | 31 - 35 | Licenciatura (Pós-Graduação) | Mais de 10 |
| 10 | M | 41 - 45 | Licenciatura | Mais de 10 |
| 11 | H | 26 - 30 | Mestrado | Menos de 5 |
| 12 | M | 41 - 45 | Licenciatura (Pós-Graduação) | Entre 5 a 10 |
| 13 | M | 41 - 45 | Mestrado (Pós-Graduação) | Mais de 10 |
| 14 | H | 36 - 40 | Licenciatura | Entre 5 a 10 |
| 15 | M | 26 - 30 | Mestrado | Entre 5 a 10 |
| 16 | M | 31 - 35 | Mestrado | Entre 5 a 10 |

| | | | | |
|----|---|---------|------------------------------|--------------|
| 17 | H | 31 - 35 | Mestrado | Entre 5 a 10 |
| 18 | M | 61 - 65 | Licenciatura (Pós-Graduação) | Mais de 10 |
| 19 | H | 46 - 50 | Mestrado | Mais de 10 |
| 20 | M | 36 - 40 | Licenciatura | Mais de 10 |
| 21 | M | 26 - 30 | Mestrado | Menos de 5 |
| 22 | M | 36 - 40 | Licenciatura | Mais de 10 |

Anexo 4 - Tabela de categorias e subcategorias

| Categorias | Subcategorias |
|--|---|
| Processo de ES | Características |
| | Etapas |
| | Técnicas |
| Seleção de candidatos/as para cargos de direção executiva | Fatores/ Características determinantes |
| Processo de R&S e sua relação com a igualdade de género | Constrangimentos |
| | Práticas formais e informais de promoção da igualdade de género |
| Perceção sobre boas práticas de igualdade de género e sobre medidas de ação positiva | Práticas de recrutamento |
| | Práticas organizacionais |
| | Medidas legislativas vinculativas/ Medidas de ação positiva |
| Perceção sobre a igualdade de género nas organizações | Relevância da temática |
| | Papel dos/as profissionais de R&S |
| | Impacto da pandemia |