

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Mafalda Ferreira Pinheiro

Avaliação de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção

2016

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



Mafalda Ferreira Pinheiro
Avaliação de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Orientação: Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, Novembro 2016

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

Mafalda Ferreira Pinheiro

Avaliação de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

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

Orientadora

Professora Doutora Susana Sofia Pereira Silva

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

Arguente

Professora Doutora Elisete Martins

ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Agradecimentos

A concretização dos nossos sonhos e objetivos só é alcançada através do nosso empenho e esforço. Contudo, existem pessoas, que de forma direta ou indireta, poderão contribuir para o alcance desses objetivos e é a essas pessoas que quero agradecer.

Gostaria de agradecer à instituição ESEIG e aos professores do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos por todo o apoio prestado ao longo destes dois anos em que fui aluna desta casa.

Um agradecimento especial à Professora Susana Silva, muito obrigada pela sua orientação durante este ano tão trabalhoso, mas acima de tudo, um obrigada por estar sempre disponível e por ter sempre uma palavra de conforto.

Um muito obrigada a todos os consultores/técnicos que participaram, direta e indiretamente neste estudo. Sem vocês esta investigação não seria possível.

Aos meus colegas da ESEIG que, tal como eu, estiveram envolvidos nesta jornada que é a escrita da tese, mas um agradecimento especial à Ivone, Rita, Débora e Filipa por todos os momentos bons que passamos juntas durante estes dois anos.

Um muito obrigada à Rita, Joana, Pedro e Catarina pela amizade, por caminharem ao longo destes anos sempre ao meu lado e por continuarem a acompanhar as minhas conquistas e a festeja-las comigo. Um agradecimento especial à Ana pela disponibilidade e apoio. Obrigada pela amizade e compreensão!

Ao Helder, um muito obrigada pelo amor, carinho, compreensão e por teres sido um dos grandes responsáveis por me incentivar a ingressar neste mestrado. Obrigada por estares sempre presente, por acreditares e por me fazeres rir quando mais preciso!

Por fim, mas não por último, aos meus pais, sem eles e sem o seu apoio incondicional nunca teria sido possível conquistar estas etapas tão importantes da minha vida. Obrigada por sempre me permitirem seguir os meus sonhos, e por me ensinarem que com esforço e dedicação tudo se consegue. Obrigada pelo vosso amor!

Resumo

Atualmente, a avaliação de competências dos futuros colaboradores é essencial para as organizações, sendo o trabalho das consultoras de recursos humanos fundamental na identificação de potenciais talentos para as mesmas.

Esta investigação teve como principal objetivo explorar a utilização da avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção utilizando uma abordagem qualitativa. Assim, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a consultores de recursos humanos, que foram transcritas *verbatim* e analisadas de acordo com os procedimentos da análise de conteúdo, a partir da qual foi possível identificar-se categorias e subcategorias das respostas concedidas.

No presente estudo, participaram dez consultores de empresas de consultoria na área do grande Porto, em Portugal, de ambos os sexos, com uma média etária de 34 anos. A investigação sobre as questões da avaliação de competências, e dos procedimentos levados a cabo no processo de recrutamento e selecção, permitiu seleccionar como método mais adequado, o método qualitativo, tendo em consideração diversos factores como a representatividade do estudo, a amostra disponível e a predictibilidade científica do mesmo.

Os principais resultados obtidos com esta investigação são a forte valorização das competências transversais, sendo que os métodos mais utilizados para a identificação das mesmas assentam sobretudo na entrevista de competências, nos *assessment centers* e nos testes psicoténicos. Adicionalmente foram ainda identificadas as competências mais valorizadas atualmente no mercado de trabalho, bem como, os critérios, as vantagens e as desvantagens da avaliação de competências num processo de recrutamento e selecção.

Os dados obtidos com esta investigação representam uma importância significativa ao nível dos sistemas de ensino formal e da evolução científica relativamente à temática, pela importância crescente da avaliação das competências, principalmente das competências transversais, e da constante evolução dos procedimentos levados a cabo na avaliação das mesmas, nos processos de gestão de recursos humanos.

Palavras-Chave: candidato; avaliação de competências; recrutamento; selecção

Abstract

Currently the evaluation of skills of future workers is essential to organizations, therefore the job of human resources consulting firms is key at finding out prospective talented employees.

This investigation addressed the importance of the evaluation of skills in the recruitment and selection process of candidates, using the qualitative method. Thus there were conducted interviews to human resources consultants, which were transcribed *verbatim* and analyzed in accordance with the content analysis methodology. This procedure enabled the identification of several categories and subcategories.

In the present study ten consultants (from both genders) were interviewed, whom work at companies located in Porto. Their average age is 34 years.

The investigation about the evaluation of skills and the procedures underlined in the recruitment and selection process enabled the choosing of the method that is considered to be the most adequate, the qualitative method, considering several factors, such as the representativeness of the study, the available sample and the scientific predictability of the study.

The most relevant result obtained with this investigation is the strong appreciation of cross-sectional skills (also known as soft skills). The most used methods to identify soft skills are the competencies interview, the assessment centers and the psycho-technical tests. Additionally there were identified not only the most valued skills in the labour market but also the criteria, the advantages and the disadvantages of the evaluation of skills in the recruitment and selection process.

The data collected with this investigation represents the major importance that formal education gathers and the scientific evolution regarding the evaluation of skills in the recruitment and selection process, not only because of the increasing importance of skills (particularly the soft ones) but also because of the constant evolution of the procedures used in the evaluation of skills in the human resources management processes.

Key words: applicant, evaluation of skills, recruitment, selection.

Índice

Agradecimentos	vi
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Abreviaturas	ix
Lista de Tabelas	ix
Gráfico	ix
Lista de Imagens	ix
Introdução	10

Parte I – Contributos Teóricos sobre a Problemática

Capítulo I – A Era das Competências: Conceitos e Evolução	12
1.1. Dimensão das Competências	19
1.2. Tipologia das Competências	21
1.3. As Competências do Futuro	22
Capítulo II – O Processo de Recrutamento e Seleção	24
2.1. Definição de Recrutamento	24
2.2. Tipologias de Recrutamento	28
2.3. Fontes de Recrutamento	32
2.4. Definição de Seleção	34
2.5. Os Modelos e Técnicas de Seleção	36
Capítulo III – A Avaliação de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção	44
3.1. As Questões do Recrutamento e Seleção com Base nas Competências	44
3.2. A Seleção por Competências: da lógica das funções baseadas em competências	49
3.3. Instrumentos de Avaliação de Competências e a sua Importância para a Satisfação das Necessidades Organizacionais	52

Parte II – Investigação Empírica

Capítulo IV - Metodologia	57
4.1. Descrição da Metodologia	57
4.2. Descrição da Entrevista	59
4.3. Pergunta de Investigação e Objetivos.....	60
4.4. Participantes	61
4.5. Procedimento e Análise de Dados	63
Capítulo V – Apresentação dos Resultados	66
Capítulo VI - Discussão de Resultados	85
Reflexões Finais	98
Limitações Sentidas com o Desenvolvimento da Dissertação	101
Referências Bibliográficas	103
ANEXOS	108
ANEXO A - Guião de entrevista	110
ANEXO B – Consentimento informado	112
ANEXO C – Consentimento informado: Gravação da entrevista	113
ANEXO D – Tabela de dados biográficos dos participantes	114
ANEXO E – <i>Email</i> Enviado às consultoras/via <i>LinkedIn</i>	115
ANEXO F – Grelha de Análise Transversal	116

Lista de Abreviaturas

CV – Curriculum Vitae

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

e.g. – *exempli gratia* (por exemplo)

et al. - e outros

Lista de Tabelas

Tabela I - Diferença entre a Perspetiva *Input* e *Output* (Adaptado de Ferreira, 2012)
..... 16

Tabela II - As Diferentes Perspetivas de Análise das Competências (Ceitil, 2010)... 18

Tabela III – Síntese dos Resultados Obtidos66

Tabela IV - Critérios para a escolha da Avaliação de Competências89

Tabela V – Número de Competências mais Valorizadas93

Tabela VI- Vantagens mais referidas na Investigação95

Tabela VII- Desvantagens mais referidas na Investigação96

Gráficos

Gráfico I – Caracterização dos Participantes61

Lista de Imagens

Imagem I - Adaptação da Analogia do Iceberg segundo Spencer & Spencer (1993)
..... 14

Imagem II – Decisão de preenchimento de cargo vago (Camara et al., 2013, p.345)
.....26

Introdução

Devido aos constantes desenvolvimentos do mercado laboral, os processos de R&S tiveram, inevitavelmente, de sofrer alterações de forma a captar aqueles com talento que irão fomentar o crescimento contínuo das mesmas (Bartram, 2005). É neste contexto de evolução empresarial que os modelos de gestão de recursos humanos se adaptam, tornando-se mais flexíveis, mas ao mesmo tempo, mais exigentes, visto que, as organizações esperam resultados positivos e ideias de negócio cada vez mais inovadoras de forma a se tornarem capazes de dar resposta às solicitações dos mercados e consumidores (Brandão & Guimarães, 2001).

Face a estas alterações no panorama laboral, e nas exigências do mercado por pessoas com cada vez mais capacidades e talento, surge uma aposta no desenvolvimento das competências dos colaboradores, bem como, na identificação das mesmas naqueles que poderão integrar a organização. Contudo, tais mudanças no panorama empresarial mundial implicaram um conjunto de mudanças internas em diversas organizações que, não se encontrando preparadas para tal, sentiram necessidade de recorrer a empresas de consultoria de forma a obterem uma resposta eficaz na implementação de modernos modelos de gestão de recursos humanos, nomeadamente, na aplicação de novas formas de R&S (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Tendo em conta as transformações nos mercados globais, a importância das competências é uma questão igualmente prioritária, não só a este nível, mas também ao nível teórico, tendo em conta a atualidade da temática e o desenvolvimento sustentado do debate desta questão nos meios académicos e profissionais (Boterf, 2005). Pelo facto de as competências serem cada vez mais valorizadas nos mercados empresariais atuais, e pela imposição de evoluções constantes nos indivíduos, mostra-se fundamental o aprofundamento do tema.

Nos dias de hoje, a prática de R&S é algo comumente aplicado por parte das empresas de consultoria em Portugal, sendo, por isso, o melhor meio para a obtenção de dados relevantes para o desenvolvimento desta investigação.

Para a obtenção de dados relevantes para o estudo recorreu-se à construção de um guião de entrevista semiestruturada, sendo a mesma aplicada a

consultores/técnicos de R&S, que aplicam a avaliação de competências nesse processo. Desta forma, o presente trabalho, que possui um carácter exploratório e tem como pressuposto a utilização de uma metodologia qualitativa, tem como principal objetivo explorar a utilização da avaliação de competências no processo de recrutamento e selecção, encontrando-se dividido em duas grandes partes: a primeira parte que diz respeito aos contributos teóricos sobre a problemática e uma segunda parte que aborda o estudo empírico desenvolvido.

Na primeira parte irão ser abordados os contributos teóricos sobre a temática em causa, estando a mesma dividida em três grandes capítulos. No primeiro capítulo serão abordadas as questões relacionadas com a evolução do conceito de competência, as suas dimensões, tipologias e as competências do futuro. No segundo capítulo são apresentadas as questões relativas ao processo de recrutamento e selecção, nomeadamente as definições de recrutamento, de selecção, as tipologias e fontes de recrutamento e os modelos e técnicas de selecção. Por fim, no terceiro capítulo serão abordadas as questões da avaliação de competências no processo de R&S, ou seja, a base desta investigação. Neste capítulo serão abordadas as questões relacionadas com a questão da lógica das funções baseadas em competências e os instrumentos de avaliação de competências e a sua importância.

A segunda parte está dividida em dois capítulos, sendo que no capítulo quarto irão ser abordadas todas as questões relativas ao estudo empírico, nomeadamente as questões metodológicas e os procedimentos inerentes à investigação, ou seja, a descrição da entrevista, dos participantes, a apresentação da questão de investigação e os objetivos. No capítulo quinto serão expostos os resultados obtidos com esta investigação.

No capítulo VI é realizada a discussão de resultados onde se procede à análise e confrontação teórica dos dados práticos obtidos. Por fim, a presente dissertação termina com as reflexões finais, onde se realiza um balanço global daquilo que foram os pontos positivos e as limitações inerentes à investigação. Adicionalmente, serão apresentadas, também, algumas sugestões para eventuais estudos futuros bem como algumas implicações para a prática profissional.

Parte I – Contributos Teóricos sobre a Problemática

Capítulo I – A Era das Competências: Conceitos e Evolução

Na atualidade, as práticas de gestão de recursos humanos com base nas competências tem-se tornado cada vez mais relevantes (Brandão & Guimarães, 2001). Como tal, para que seja possível aplicar uma gestão desta natureza numa determinada empresa, torna-se necessária a avaliação consistente das potencialidades, necessidades e desenvolvimento dos mercados e do sector de negócio onde a organização está inserida, por forma a identificar os potenciais contributos ou mais valias que poderão ser acrescentadas à mesma. A aposta crescente na valorização das competências permite, criar novas formas de resolução de necessidades organizacionais, bem como, a criação de novas oportunidades de progressão na carreira e a introdução de novos talentos, através da avaliação do comportamento observável (Bartram, 2005).

A valorização das competências por parte das organizações é uma realidade crescente e os motivos para tal são vários (Ceitil, 2010). Um dos motivos para a aposta na identificação e gestão de competências centra-se no facto de as mesmas darem uma resposta mais eficaz aos desafios impostos pelas próprias organizações, possibilitando uma maior adaptação às incertezas e inconstâncias dos mercados, onde o ser flexível, inovador e criativo marcam a diferença no sucesso pessoal e organizacional, sendo capaz de se desenvolver e vingar num mercado económico cada vez mais global (Boterf, 2005). Aos próprios colaboradores, cada vez mais lhes é exigido, tendo em consideração as instabilidades dos contextos profissionais, que apresentem e desenvolvam competências que os façam distinguir no mercado de trabalho, ou seja, que sejam capaz de marcar a diferença e trazer algo de novo às organizações. Apesar da importância da formação académica, o facto do profissional ser diplomado já não é suficiente para as instituições, nem deverá ser suficiente para os próprios indivíduos, sendo que as oportunidades de trabalho devem ser encaradas como uma oportunidade de desenvolvimento (Ceitil, 2010).

O conceito de competência, tem-se difundido de forma macro-estrutural inerente ao fenómeno de globalização social e empresarial. Às empresas são

impostos cada vez mais desafios enquadrados num contexto de forte concorrência, quer interna, quer externa, exigindo, por isso, das mesmas e do seu capital humano cada vez mais flexibilidade, rapidez e capacidade de se integrar e adaptar a situações inesperadas (Brandão & Guimarães, 2001). É neste contexto que as organizações exigem aos (novos) colaboradores, não só o domínio técnico e de execução de determinada função/tarefa, mas sobretudo a capacidade do saber; saber-fazer e saber-ser em múltiplas situações (Cetil, 2010; Fleury & Fleury, 2004).

O conceito de competência, surge assim, com uma valorização crescente por parte das instituições, aparecendo como uma abordagem alternativa à própria gestão de recursos humanos, abarcando os novos desafios que todos os colaboradores e empregadores têm de enfrentar: uma forte adaptação à mudança e necessidade de flexibilidade e adaptabilidade a novas formas de trabalho, bem como, à crescente competitividade do mercado (Katz, 1974; Parente, 2008).

O registo da utilização do conceito de competência, data do século XX com o desenvolvimento do período económico Taylorista, onde reinava a máxima de que todas as empresas necessitavam de “trabalhadores eficientes”, sendo que os trabalhadores eram apenas qualificados para exercerem a sua função/tarefa (Cetil, 2010). Segundo Fleury & Fleury (2001) as qualificações de um trabalhador podem ser entendidas de duas formas, o “saber” e o “saber-fazer”, ou seja, as capacidade e conhecimentos que cada um possui e que o tornam capaz e apto para desempenhar a sua função. Contudo, com a evolução das sociedades e das economias, a visão das próprias organizações em relação aos seus trabalhadores também se alterou. Com uma maior reivindicação por melhores condições de trabalho, as instituições passaram a olhar para as relações de trabalho de outra forma, encarando as mesmas como formas mais complexas, passando a fomentar tarefas com carácter mais integrante, primando-se pela flexibilidade e qualidade no desempenho da tarefa.

Assim, com a evolução da tecnologia e dos mercados cada vez mais competitivos, deixou de se encarar o trabalho como algo individualista e centrado na tarefa, para algo mais complexo e integrante, começando a reconhecer-se os saberes adquiridos, alterando-se as formas de trabalho e estruturas organizacionais, surgindo então, o conceito de competências. O conceito de competências possui

uma maior abrangência, não olhando apenas para os conhecimentos técnicos adquiridos, mas também para as habilidades e experiências, sendo que, as organizações, cada vez mais, procuram trabalhadores capazes de mobilizar os seus conhecimentos técnicos, mas também os seus valores, experiências, vivências e saberes perante uma situação ou atividade (Cascão, 2004).

Pode-se afirmar, que o conceito de competência ganhou relevo dentro das organizações, uma vez que se passou a ter um entendimento geral de que as mesmas não se limitam apenas à capacidade de executar tarefas inerentes a determinados cargos. Tal entendimento relativamente ao conceito de competência foi ganhando relevância aquando da publicação do estudo de McClelland (1973) no século XX, "*Testing for Competence rather than Intelligence*", o autor apresenta uma nova perspetiva sobre a seleção de novos colaboradores, que anteriormente era realizada apenas e só, através dos testes de inteligência, e pela forma de trabalho dentro das organizações (Vieira & Filenga, 2012; McClelland, 1973).

Nesta perspetiva, refere-se que basear o processo de recrutamento e seleção somente em testes de aptidão/inteligência, poderá revelar-se um erro, uma vez que, o sucesso a nível académico não prediz necessariamente o sucesso a nível profissional. Como tal, a utilização de *Assesment Centres* demonstra-se muito mais eficaz para o mesmo, uma vez que, o mesmo defende que a competência é passível de ser observada através do comportamento/atitude de um indivíduo numa determinada situação. É uma característica subjacente ao indivíduo que poderá levar a um desempenho superior numa determinada situação ou no desempenho de uma determinada tarefa (McClelland, 1973).

Boyatzis (1982) com a publicação do livro "*Competent Manager: A Model for Effective Performance*", continuou o trabalho desenvolvido por McClelland (1973). Neste livro Boyatzis (1982) introduz este novo conceito através da distinção daquilo que é o resultado de um conjunto de tarefas de uma determinada função, e aquilo que são os comportamentos/attitudes necessárias para que seja possível atingir a concretização dessa mesma tarefa, ou seja, a competência surge como o atributo inerente ao indivíduo para que o mesmo seja capaz de apresentar um desempenho eficaz e, conseqüentemente, a obtenção do resultado. Boyatzis (1982) incluí dentro destes atributos aquilo que são designados como traços de personalidade; as

habilidades; auto-imagem; conhecimentos, entre outros. Assim, é possível afirmar, que se passa a enfatizar o comportamento do indivíduo face ao resultado propriamente dito, sendo, contudo, estes fundamentais para o bom desempenho da função.

Já Spencer & Spencer (1993), aproveitando as questões da definição do conceito de competências, fazem uso da analogia do *iceberg* como forma de explicar o mesmo. Nesta analogia, os autores situam na parte visível do iceberg, aquilo que consideram como sendo as habilidades (skills) e os conhecimentos (knowledge) adquiridos pelo indivíduo através dos meios formais de ensino e experiência profissional, enquanto que, na parte invisível do *iceberg* se situam os motivos (motives), os traços (traits), os valores (values) e o auto-conceito (self-concept), sendo estas consideradas como as competências estruturais e intrínsecas de cada indivíduo, sendo únicas, e mais difíceis de modificar ou desenvolver. A possibilidade de existirem competências visíveis e invisíveis, abre portas ao desenvolvimento de novas abordagens relativamente ao conceito de competências.



Imagem I - Adaptação da Analogia do Iceberg segundo Spencer & Spencer (1993)

Face às mutações dos negócios e das tecnologias, as organizações começaram a preocupar-se com a necessidade de terem nos seus postos de trabalho pessoas melhor preparadas para a crescente competitividade e incerteza dos negócios, de forma a que sejam capazes de resistir ao stress provocado pelas mesmas e utilizar aquilo que as diferencia para concretizarem de forma eficaz o desempenho das suas funções e, conseqüentemente, o atingir dos objetivos pretendidos. Foi então que se desenvolveu a conceção de competências transversais, ou *soft skills*, no âmbito organizacional (Fleury & Fleury, 2001).

O conceito de competência advém do que, até então, era utilizado comumente como o termo *qualificação*. Apesar de, na sua grande maioria, os estudiosos desta temática (e.g. Fleury & Fleury, 2001; McClelland, 1973) defenderem que se passou por uma substituição de um termo pelo outro, Tomasi (2004) defende que o que se verifica é uma complementaridade dos dois conceitos, tendo-se verificado um reajuste dos mesmos por parte das próprias organizações. Por sua vez, Boterf (2006), apresenta a competência como um conceito ainda em desenvolvimento, uma vez que, o mesmo, tem sido cada vez mais trabalhado no âmbito acadêmico e organizacional e, conseqüentemente, leva à criação de novos conceitos e interpretações variadas sobre a temática sendo, contudo, a essência do conceito, algo comum às diversas interpretações.

O conceito de competência é muitas vezes utilizado para caracterizar as habilidades, capacidades, saberes e aptidões de um determinado indivíduo. Pode-se afirmar que este conceito é utilizado, de forma corriqueira, para definir as capacidades que um determinado colaborador possui para desempenhar uma determinada atividade/tarefa, com determinados objetivos, de forma eficiente (Vieira & Filenga, 2002; Fleury & Fleury, 2001).

As competências podem ser estudadas de duas formas: como *competency*, estando relacionada com os *inputs* do indivíduo, ou como *competence*, relacionado com os *outputs* (Ceitil, 2010). Os *inputs* estão relacionados, como o próprio nome indica, com as características/atributos pessoais do indivíduo e que influenciam o seu contributo numa tarefa, resultando num desempenho superior. Já os *outputs* dizem respeito ao trabalho propriamente dito e onde o indivíduo demonstra efetivamente ser competente. *Competency* é então a proficiência numa determinada tarefa, enquanto que *Competence* é a capacidade do indivíduo em realizar essa mesma tarefa (Amstrong, 2007; Ceitil, 2010).

<i>Input</i> (competency)	<i>Output</i> (competence)
Centrado nas características intrínsecas do indivíduo Autores: McClelland, Boyatzis	Centrado no desempenho do indivíduo Autores: Zarifian, Le Boterf, Fleury e Fleury

Tabela I – Diferença entre a Perspetiva Input e Output. (Adaptado de Ferreira, 2012)

Na perspetiva de Cascão (2004), as competências podem ser analisadas através de três abordagens distintas: a comportamental, a funcional e a construtivista.

A perspetiva Comportamental encontra-se estritamente relacionada com o facto de a identificação das competências passar pela análise das tarefas levadas a cabo pelo indivíduo na sua função, sem se definir, *a priori*, aquelas que são necessárias para a realização eficaz da tarefa. Assim, através do recurso aos incidentes críticos, são identificadas as competências/características apresentadas pelo indivíduo e que se encontram associadas ao desempenho eficaz das tarefas e objetivos (Cascão, 2004). Por incidentes críticos entende-se qualquer comportamento observável que demonstre determinadas ações fundamentais para o desempenho de uma determinada atividade, permitindo a realização de uma inferência a respeito do comportamento futuro daquele indivíduo (Cunha; Marques; Cabral-Cardoso; Rego).

A avaliação das competências através do método de Incidentes Críticos, tem por base a ideia de que, nem sempre aquilo que as pessoas apresentam como sendo as suas características, são inteiramente verdade, ou seja, só através da ação perante situações de crise, se torna possível a identificação eficaz das mesmas (Cascão, 2004). Contudo, e apesar de ser uma das perspetivas mais utilizadas e promovidas pela capacidade de identificação e especificação das características/competências com base na ação e não nas características de personalidade, levanta também algumas críticas por parte dos estudiosos. A principal crítica levantada, por exemplo por Hager (1995) e Hyland (1994 *cit in* Cascão, 2004), centra-se no facto, precisamente de a mesma negligenciar os aspetos interpessoais, os atributos de personalidade e da própria ética que influenciam e estão na base da própria ação, bem como, o contexto do desempenho e as questões intrínsecas da relação entre tarefas.

Relativamente à perspetiva Funcional, como a própria designação indica está voltada para as funções, sendo a principal prioridade desta perspetiva identificar quais as funções nucleares para o bom desenvolvimento da área de negócio, tendo como objetivo a interligação entre os requisitos inerentes à função e a ação/desempenho do indivíduo, ou seja, a aplicação dos seus conhecimentos,

capacidades e atitudes, numa situação real de trabalho, para que seja possível observar a resolução concreta de problemas ou o atingir de determinados objetivos. Assim, é passível de afirmar que esta perspectiva defende que as competências se desenvolvem através da experiência profissional e surgem no decorrer do desempenho de um conjunto de tarefas num posto de trabalho, manifestando-se através de um conjunto de atributos que levam, invariavelmente, a um desempenho ótimo e à resolução eficaz de problemas (Cascão, 2004).

Por sua vez, a perspectiva Construtivista apresenta a competência como algo intimamente relacionado com a capacidade de o indivíduo mobilizar os seus conhecimentos, capacidades e atitudes numa determinada situação, sendo esta mesma capacidade a ferramenta e condição base para a definição de competência (Cascão, 2004). A capacidade do indivíduo mobilizar estas mesmas características, vai evoluindo com o tempo, uma vez que as competências estão em constante construção e evolução, não podendo, por isso, a competência ser considerada como algo estanque mas sim um processo dinâmico e em permanente desenvolvimento (Cascão, 2004).

Por fim, a abordagem de Ceitil (2010) que apesar de ir ao encontro das perspetivas anteriormente explicitadas, acrescenta novos tópicos na compreensão do conceito de competência. Segundo este autor, as competências podem ser identificadas como: atribuições, qualificações, traços/características pessoais e, comportamentos/ações.

Atribuições	Qualificações	Traços/Características	Comportamentos/Ações
❖ Elemento externo ao indivíduo;	❖ Competências como um conjunto formal de saberes e técnicas (adquiridos através da formação);	❖ Características intrínsecas ao indivíduo;	❖ Característica interpessoais;
❖ Estão relacionados com o exercício de determinadas funções.	❖ Elementos adquiridos, externos ao indivíduo.	❖ Capacidade ou atributos interpessoais.	❖ Competências são o resultado do desempenho numa determinada situação.

Tabela II – As Diferentes Perspetivas de Análise das Competências segundo Ceitil (2010)

Ceitel (2010) afirma que as competências como atribuições dizem respeito a determinadas características que o indivíduo deve possuir para o exercício de determinada função, tarefa ou responsabilidade, estando, por isso, intimamente relacionadas com o exercício dos cargos. Já as competências como qualificações, referem as competências como um conjunto de saberes adquiridos e capacidades técnicas que, por norma, são obtidas através do sistema formal de ensino ou por via da própria formação profissional. Se por sua vez, a perspetiva das competências como traços/características é considerada como sendo a mais clássica, é também aquela que, atualmente requer mais consenso, sendo também das mais aceites e aplicadas, tendo sido estudada por diversos autores ao longo do tempo (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Armstrong, 2007). Esta perspetiva refere as características intrínsecas dos indivíduos como algo fundamental e complementar para o desempenho de uma determinada função. Por fim, as competências como comportamentos/ações, é a perspetiva relativa às competências que surge intimamente relacionada com a perspetiva anterior, e que acrescenta que mais do que possuir determinadas características ou traços, não é a simples presença desses traços o mais importante, mas sim a expressão dos mesmos na ação, que fará com que o indivíduo apresente elevados níveis de *performance* laboral (Ceitel, 2010).

1.1. Dimensões das Competências

As competências caracterizam-se pela (re)produção de conhecimentos quando o indivíduo se depara com novos desafios e atividades. Mas, tal como acontece com o conceito de competências, são várias as definições das suas dimensões, contudo, das várias definições desenvolvidas, todas têm um ponto de ligação comum: partem do pressuposto que as competências se dividem em carácter geral e as de carácter específico (Boterf, 2006). A abordagem anglo-saxónica divide as competências em:

- ❖ **Hard** – conhecimentos, habilidades, aptidões, entre outros;
- ❖ **Soft** – comportamentos, motivações, valores, entre outros.

Assim, pode-se afirmar que as competências se dividem em duas grandes dimensões, as *Hard*, que dizem respeito aos conhecimentos técnicos e específicos de cada pessoa sobre um determinado assunto ou tarefa, e as suas aptidões, ou seja, o “saber-fazer”, designado como *skills*. A segunda dimensão diz respeito às *Soft*, que se caracterizam pela percepção que o sujeito tem de si mesmo, ou seja, os seus traços de personalidade, os seus valores e motivações, componentes estas que levam à ação, ao comportamento desempenhado nas organizações (Boterf, 2006).

A base teórica do conceito de competências surgiu com os estudos de McClelland (1973). Ao abordar a questão das competências, McClelland (1973) chegou à conclusão que há certos tipos de competências que se apresentam como fundamentais para o desenvolvimento de uma tarefa de forma eficaz e, conseqüentemente, para o sucesso do colaborador e da organização. No seu estudo, McClelland (1973) apresenta assim cinco dimensões das competências:

- ❖ **Knowledge:** dizem respeito aos conhecimentos adquiridos pelas vias formais de ensino, fornecendo ao indivíduo o domínio de uma área em específico;
- ❖ **Skills:** são as habilidades, ou seja, a capacidade que o indivíduo demonstra ao colocar em prática aquilo que são as suas competências;
- ❖ **Behaviors:** dizem respeito aos conceitos internos do indivíduo, o seu auto-conceito, que se reflete nas atitudes, valores e ações perante uma situação específica;
- ❖ **Traits:** são os traços de personalidade que influenciam o comportamento do indivíduo numa determinada situação;
- ❖ **Motives:** são os comportamentos que o indivíduo adota no local de trabalho para a concretização de uma determinada tarefa, mobilizando as forças internas capazes de gerar a ação.

Adicionalmente, Woodruff (1991), refere que as competências *Hard*, são essenciais para o desenvolvimento de uma tarefa, podendo ser adquiridas quer numa educação formal (escolas, universidades, etc), quer por desenvolvimento pessoal através, por exemplo, de experiências profissionais. Já as competências *Soft*, consideradas como competências transversais, são componentes pessoais, ou

seja, próprias de cada indivíduo e que estão na base do seu comportamento. A abordagem francesa no estudo das competências vai mais ao pormenor apresentando as competências como um conjunto de saberes (Fleury & Fleury, 2001):

- ❖ **Saber-saber:** os conhecimentos gerais ou específicos, intimamente relacionados com o domínio técnico (conhecimentos);
- ❖ **Saber-fazer:** capacidade de dominar os instrumentos para levar à prática os conhecimentos, ou seja, para o desempenho eficaz da atividade;
- ❖ **Saber-ser:** são as características de personalidade, ou seja, a competências sociais e relacionais

1.2. Tipologia das Competências

Após uma apresentação dos diversos conceitos de competências desenvolvidos e estudados ao longo do tempo, torna-se pertinente completar a informação com as tipologias inerentes aos mesmos.

As tipologias de competências variam consoante o âmbito organizacional, sendo que a tipologia mais utilizada para a caracterização das competências são genéricas, ou *core competencies*, e específicas (Camara *et al.*, 2013). No que concerne às designadas competências *core*, advém daquilo que é o sistema nuclear de uma organização, ou seja, competências fundamentais para uma boa integração e desempenho dos recursos humanos, bem como, do sucesso do próprio negócio, estando as mesmas intimamente relacionadas com a Missão, Valores e Princípios Operativos¹ da empresa. Tais competências devem ser transversais a todos os colaboradores e deverão ser definidas por um painel de gestores de topo com base nos tópicos supra mencionados, não devendo ultrapassar as cinco/seis competências (Camara *et al.*, 2013).

Relativamente às competências específicas, correspondem a uma determinada função/família de funções, para que seja possível atingir um desempenho eficaz. Ao definir-se um perfil de funções é importante que se tenha em

¹ Princípios Operativos: aquilo que são as regras da organização e que vão ao encontro daquilo que é defendido pela Missão da mesma (Camara *et al.*, 2007)

consideração estas duas tipologias, devendo este mesmo perfil ser definido por aquilo a que se pode chamar “topo máximo”, o grau de exigência de cada uma das competências, ou seja, associar ao perfil o desempenho de excelência que um colaborador deveria ser capaz de atingir no desempenho de uma determinada função/tarefa (Camara *et al.*, 2013; Fleury & Fleury, 2001).

Ceitel (2010) definiu ainda dois tipos de competências: as transversais e as específicas. No que diz respeito às competências transversais, são aquelas que nos permitem ter iniciativa numa determinada situação, trabalhar em equipa, antecipar problemas, comunicar de forma eficaz, usar a informação que detemos, no momento certo, entre outros (Ceitel, 2010). Estas competências são aquelas consideradas como comuns e que nos permitem adaptar às constantes modificações empresariais. Contudo, estas competências são aquelas que se opõem às ditas competências específicas, que se caracterizam como diferenciadoras para o exercício de determinadas funções ou atividades. As duas características que complementam as competências transversais são a sua transversalidade e transferibilidade, uma vez que, não necessitam de estar associadas a nenhuma tarefa, profissão ou situação, e são transferíveis pelo facto de serem adquiridas pela prática, sendo passíveis de ser exercidas de forma espontânea no decorrer de uma atividade (Suleman, 2000).

Apesar de não se verificar um consenso no que concerne à definição de competências transversais, acredita-se que as mesmas são o cerne para a diferenciação entre colaboradores e, conseqüentemente, para o bom desempenho dos mesmos e sucesso no atingir de objetivos, bem como, para as suas capacidades de mobilidade e adaptação a diferentes contextos, mercados, negócios e tarefas (Gibbons-Wood & Lange, 2000).

1.3. As Competências do Futuro

Tendo em consideração o objetivo desta investigação, torna-se pertinente analisar aquelas que se podem assumir como as competências do futuro. Tal como refere Ceitel (2006), a questão das competências tem vindo a ser desenvolvida com o evoluir das organizações e dos próprios mercados empresariais, não sendo por

isso algo estático. Com o evoluir das questões tecnológicas, do negócio e da informação, verifica-se por parte dos empregadores uma procura constante por mudança e evolução do perfil do novo colaborador.

O que outrora era valorizado em termos de perfil, pelas organizações, assentava sobretudo nas questões técnicas do candidato, nos dias de hoje assentam sobretudo nas competências transversais e características pessoais diferenciadoras dos mesmos. Contudo, essas mesmas características vão sendo mais ou menos valorizadas consoante o desenvolvimento global dos mercados (Gibb, 2004; Neves, Garrido & Simões, 2008).

Assumindo um papel cada vez mais centrado no cliente e na satisfação do mesmo, pode-se afirmar que as competências mais valorizadas na atualidade por parte das empresas assentam sobretudo nas questões da **comunicação**, ou seja, o saber comunicar de forma eficaz utilizando toda a informação disponível com todos aqueles que o rodeiam, desde o chefe, ao colega de equipa até ao próprio cliente (Gibb, 2004). A capacidade de desenvolver um **trabalho em equipa** é outra das competências consideradas fundamentais, pela necessidade crescente de saber partilhar e desenvolver ideias e projetos em conjunto com os seus colegas de trabalho (Neves *et al.*, 2008).

A **capacidade de recolher, analisar e localizar informação** pertinente para o trabalho desenvolvido, é uma competência com valorização crescente no âmbito organizacional, pelo facto de se demonstrar pertinente a capacidade de organizar de forma eficiente a informação, avaliando aquela mais adequada para o desempenho da função (Gibb, 2004). Uma outra competência importante, é a capacidade de **planeamento e organização** da informação e atividades, fazendo um bom uso do tempo e dos recursos disponíveis (Neves *et al.*, 2008). Fazer uso do **raciocínio matemático/analítico**, ou seja, demonstrar capacidades para solucionar problemas usando estratégias eficazes e propondo soluções à equipa (Gibb, 2004). O **uso das ferramentas tecnológicas** mais eficazes, combinando as *hard skills* com as *soft skills*. Apresenta-se, ainda, a questão da **liderança**, ou seja, a capacidade de liderar projetos, motivando os colaboradores e, por fim, a **empatia**, o ser capaz de se colocar “no lugar do outro” compreendendo as suas posições e atitudes, mostrando disponibilidade e voluntariedade (Gibb, 2004).

Para neste sentido promover a identificação eficaz destas mesmas competências num estágio inicial, no capítulo que se segue irão ser abordadas as questões mais genéricas relativas ao processo de R&S, com o objetivo de apresentar informação sustentada para justificar a importância desta investigação relativa à avaliação de competências no processo de R&S.

Capítulo II - Recrutamento e Seleção

O R&S é um processo único integrado naquilo que é a gestão de recursos humanos, sendo constituído por duas grandes atividades, que se baseiam essencialmente na exploração e análise do contexto do sector de mercado onde a organização atua, de forma a identificar e captar para a mesma novos colaboradores, dotados de novas/diferenciadoras competências (Xavier, 2006; Taylor & Collins, 2000).

Antes de mais torna-se pertinente referir que, apesar de serem um só processo, recrutamento e seleção são conceitos completamente distintos (Xavier, 2006). É possível afirmar que se trata de um processo sequenciado de tarefas e um culminar de diversas etapas que se sequenciam, e que têm como objetivo/resultado a escolha de um novo colaborador para ocupar uma vaga em aberto. Independentemente do processo de R&S ser levado a cabo pela própria organização, ou por consultores, os processos deverão ser seguidos de forma atenta por parte dos futuros empregadores (Taylor & Collins, 2000; Camara *et al.*, 2013).

2.1. Definição de Recrutamento

Segundo diversos autores (e.g. Almeida, 2011; Camara *et al.*, 2013; Chiavenato, 2004; Cunha *et al.*, 2012) o processo de recrutamento antecede o da seleção, caracterizando-se, o recrutamento como uma atividade de pesquisa de novos colaboradores, com o objetivo de atrair os melhores candidatos. Após a análise e a escolha do leque de candidatos que demonstram maior apetência para

ocupar a vaga disponível, procede-se à atividade de seleção daquele que será o melhor colaborador (Almeida, 2011).

Por norma, o processo de R&S é desenhado e operacionalizado tendo em consideração os objetivos presentes e futuros da organização; o plano económico da mesma; o mercado económico onde atua e a função que se pretende ocupar (Cunha *et al.*, 2012).

No que concerne ao processo de R&S, pode-se definir o mesmo como um conjunto de procedimentos sequenciados que culminam com a decisão da escolha de um novo colaborador para o desempenho de uma determinada função numa organização (Cunha *et al.*, 2012). A fase de recrutamento inicia-se aquando da decisão por parte da empresa de abrir uma nova vaga para a mesma, com o intuito de se preencher um cargo que tenha ficado vazio, ou então, quando se procede, por exemplo, ao desenvolvimento de um novo departamento, função ou espaço empresarial (Gusdorf, 2008). De forma geral, Gusdorf (2008) e Cunha *et al.* (2012) apresentam o processo de recrutamento como a fase de atração de candidatos, ou seja, a absorção do maior número possível de candidaturas para que, posteriormente o processo de seleção seja feito de forma mais eficaz. Pode-se então caracterizar a atração de candidatos como uma forma de divulgação de ofertas de emprego para uma determinada organização. Contudo, antes de dar início à fase de atração de candidatos, torna-se pertinente identificar as necessidades presentes da empresa e, planejar aquelas que poderão ser as necessidades futuras da mesma em termos de capital humano e intelectual (Chiavenato, 2004; Aires, 2007; Reis, 2011).

De acordo com Khanna (2014) a definição da fase de recrutamento não é muito diferente daquela apresentada. Apresenta a fase de recrutamento como um processo organizacional de incentivo a potenciais candidatos à admissão numa nova vaga.

Segundo Camara *et al.* (2013), no seguimento daquilo que é defendido por Collins & Stevens (1999), antes da tomada de decisão de iniciação do processo de recrutamento, é necessário que a mesma seja devidamente fundamentada, demonstrando-se importante analisar outras hipóteses, tendo em consideração o

custo que a iniciação de um processo de R&S acarretam para a organização, nomeadamente:

- ❖ A possibilidade de se proceder a uma distribuição de tarefas por outros colaboradores dentro do mesmo departamento, evitando assim a contratação de um novo colaborador;
- ❖ Realizar uma avaliação as tarefas inerentes aos diferentes cargos de um determinado departamento, de forma a perceber se poderá haver alguma passível de ser excluída ou automatizada, evitando-se a contratação excessiva de novas pessoas;
- ❖ Reavaliar as competências, conteúdos e perfis das funções que se encontram próximas daquele onde se encontra o lugar vago para que, caso seja possível, redefinir as mesmas, alargando as suas capacidade de atuação;
- ❖ Por fim, recorrer ao *outsourcing*, como forma de diminuir os custos com a abertura de um processo de R&S (Camara *et al.*, 2013).

Após esta análise, a empresa poderá chegar à conclusão que não se satisfaz a necessidade interna de ocupação da vaga sendo, por isso, necessário preencher o cargo vago e iniciar o processo de recrutamento, devendo ter-se em atenção: os custos do processo; se o mesmo se encontra planeado no orçamento organizacional; se a entrada de um novo colaborador está autorizada nas previsões do número de pessoal e, quando será necessária a integração do colaborador. Neste momento, e após o início do processo de recrutamento, cabe ao departamento de RH “...*certificar-se de qual o perfil pretendido para a função...*” (Camara *et al.*, 2013, p.346) de forma a que seja tida em consideração aquilo que a organização procura, bem como, para que se verifique uma maior eficácia e melhor resultado no cômputo geral do processo.

A definição do perfil do candidato deverá ter em conta as seguintes premissas: identificação da função e enquadramento organizacional da mesma; as competências que o candidato deverá demonstrar (formação, experiência, aptidões/competências técnicas e sociais) e, por fim, aquilo que a empresa tem para oferecer ao novo candidato nomeadamente remuneração, oportunidades de carreira e formação; horários, local de trabalho, benefícios; tipo de contrato, etc (Aires, 2007;

Camara *et al.*, 2013) A Imagem II, apresenta de forma sintetizada todo este processo.

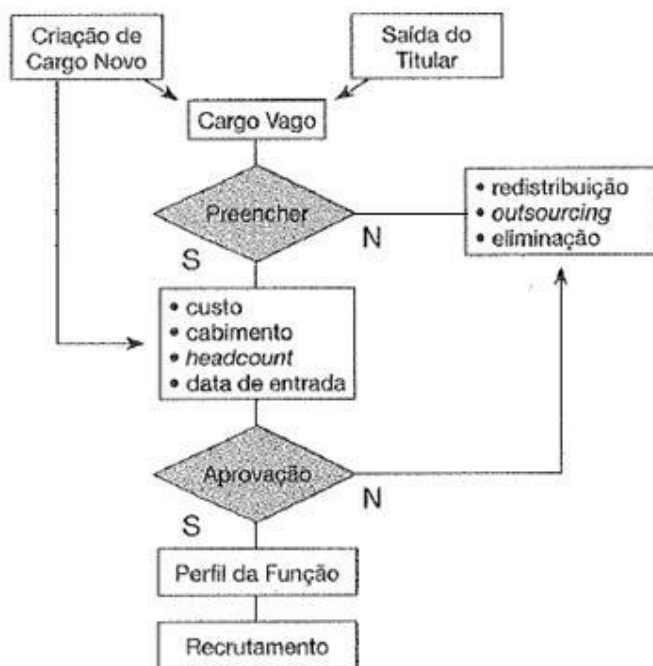


Imagem II – Decisão de preenchimento de cargo vago (Camara *et al.*, 2013, p.345)

Por sua vez Robertson & Smith (2001) apresentam a fase de recrutamento como sendo um processo onde se procuram novos candidatos que possam fazer a diferença na organização e ocupar uma nova vaga em aberto. Estes autores defendem que durante este mesmo processo, todos os candidatos deverão ser informados sobre aquilo que são as necessidades da organização, ou seja, deverão estar informados quanto à formação/qualificação necessária para o desempenho da função a que se candidata, bem como, as oportunidades de carreira que a mesma poderá oferecer ao candidato. O preenchimento de uma determinada vaga na organização, quer seja por um colaborador da mesma, ou de um novo candidato, dependerá sobretudo daquilo que são as necessidades organizacionais ou do mercado onde a mesma atua, das políticas de recursos humanos e, essencialmente dos requisitos da função/tarefa a ser preenchida. Como conclusão, Robertson & Smith (2001) referem que a fase de recrutamento decorre especificamente, entre o momento em que a empresa identifica a necessidade de reforçar a sua equipa e o

apurar dos candidatos com o perfil ideal para efetivamente ocupar a função pretendida.

Numa outra perspectiva, Sousa, Duarte & Sanches (2006) referem o recrutamento como um conjunto de procedimentos que tem como objetivo final atrair novos colaboradores para uma determinada empresa, colaboradores estes que se encontrem capacitados para assumir uma determinada tarefa. Ao iniciar um procedimento de recrutamento, a empresa está a informar o mercado potencial de que se encontra à procura de novos talentos para ocupar (novas) vagas dentro da organização.

Tendo em consideração as mudanças cada vez mais constantes nos mercados e economias, é importante que quando a organização planeia iniciar o processo de recrutamento tenha em consideração, não só os planos, perspetivas e atividades atuais da empresa, mas também, e principalmente, os objetivos e destino futuro da mesma. Como tal, e completando as ideias anteriormente desenvolvidas, quando se inicia o processo de recrutamento é fundamental que a empresa proceda a uma análise generalizada da sua situação atual e futura, e o que se pretende suprimir, bem como, verificar a necessidade de contratar uma ou mais pessoas para ocupar uma determinada função, devendo as mesmas possuir um determinado leque de competências (Cunha *et al.*, 2008; Caetano & Vala, 2002).

2.2. Tipologias de Recrutamento

O recrutamento diz respeito à atração de novos colaboradores para uma determinada vaga numa organização que, de acordo com a tipologia de recrutamento pode ser: recrutamento interno, recrutamento externo e/ou recrutamento misto (Chiavenato, 2000).

A escolha da tipologia de recrutamento é definida através de uma estratégia interna pela organização, ou seja, uma tipologia que a mesma considere como mais adequada para o preenchimento da vaga em aberto (Chiavenato, 2000). Esta escolha deverá ser acertada pelo diretor de RH de acordo com os objetivos do seu superior hierárquico e os requisitos da função (Camara *et al.*, 2013).

Numa primeira fase, a organização deverá optar por um procedimento de recrutamento interno ou externo, consoante as condições orçamentais e estruturais da própria empresa. De seguida são explicitadas cada tipologia de recrutamento.

Recrutamento Interno

O Recrutamento Interno caracteriza-se pela procura de um candidato dentro da própria organização. Assim, pretende-se com isso que a vaga seja preenchida por um colaborador interno à empresa e que já tenha conhecimentos sobre o funcionamento da mesma (Salgado & Moscoso, 2008).

A alteração do posto de trabalho internamente, ocorre quando um colaborador apresenta uma necessidade de mudança, quando se pretende promover o mesmo, ou quando se manifesta um sentimento de frustração ou falta de evolução no lugar ocupado pelo mesmo. Desta forma, muitas vezes as organizações optam por uma priorização no recrutamento interno, de forma a satisfazer o cliente interno (Gusdorf, 2008).

O processo de recrutamento interno pode ser aplicado de três formas distintas: através da escolha direta, da abertura de um concurso interno ou naquilo a que a bibliografia designa como “*refer a friend*”. No que diz respeito à **escolha direta**, acontece essencialmente quando se tratam de cargos intimamente relacionados com a gestão organizacional e que impliquem um grande grau de responsabilidade, optando, por isso, a gestão por nomear diretamente um colaborador para ocupar essa mesma função. Relativamente à **abertura de concurso interno** trata-se da publicitação interna da abertura de uma vaga num determinado departamento, com o perfil pretendido e detalhes da função devendo, posteriormente, analisar-se todas as candidaturas, proceder às entrevistas e escolher o candidato ideal. Por fim, no que diz respeito ao processo de “*refer a friend*” está normalmente relacionado com o abertura do concurso interno, e os colaboradores são motivados por parte da empresa a indicarem o nome de um colega, que de acordo com a sua opinião, se enquadre no perfil pretendido (Cook, 2009; Camara *et al.*, 2013).

De acordo com Camara *et al.* (2013) existem vantagens e desvantagens inerentes ao processo de recrutamento interno. No que concerne às vantagens, caracterizam-se pelos:

- ✓ Custos reduzidos, quer a nível orçamental quer na formação dos colaboradores;
- ✓ Diminuição do risco de enquadramento nos valores e cultura organizacional;
- ✓ Desenvolvimento nas perspetivas de carreira do colaborador o que leva ao reforço individual do mesmo com a organização.

Já as desvantagens inerentes ao recrutamento interno caracterizam-se pela:

- ✓ Redução do processo criativo e de inovação no ambiente de trabalho;
- ✓ Acaba por se tornar um processo mais moroso, pelo facto de implicar mais burocracia, uma vez que, antes que o colaborador ocupe a nova função há a necessidade de o substituir na antiga;
- ✓ Poderá provocar uma rotação excessiva de pessoal caso não se imponham determinadas regras;
- ✓ Caso haja a necessidade de rejeitar clientes internos, devemos ter em atenção o desenvolvimento nos mesmos de possíveis frustrações e tentar mantê-los motivados.

Recrutamento Externo

É um processo de procura externa de novos colaboradores, que poderá ser levada a cabo pela própria organização ou por empresas especializadas na área subcontratadas para tal – *outsourcing* (Peretti, 2007). O processo de recrutamento externo poderá ser levada a cabo de diversas formas, consoante a estratégia definida pela própria organização, podendo recorrer-se a *headhunters*²; pesquisa no mercado (*search*); gabinetes de RH, os media (imprensa escrita, *online*, entre outros) candidaturas espontâneas, feiras de emprego, entre outros (Camara *et al.*, 2013; Peretti, 2007).

As vantagens inerentes ao processo de recrutamento externo são as seguintes (Camara *et al.*, 2013):

² *Headhunter* é uma expressão inglesa que pode ser traduzida à letra para “caçador de cabeças”, ou seja, são pessoas especializadas em recrutar os melhores dos melhores para o seu cliente.

- ✓ Introdução de novas competências à organização através da entrada de um novo colaborador;
- ✓ Processo mais rápido, uma vez que não se torna necessário tomar em considerações períodos de transição e outras burocracias internas;
- ✓ Pode permitir à empresa a criação de uma bolsa de candidaturas, onde poderão inserir candidatos que não se adaptam ao que procuram de momento, mas num futuro próximo poderão ser úteis;
- ✓ Reforço da imagem externa

Como em todos os processos, o recrutamento externo, para além das vantagens mencionadas apresenta as seguintes desvantagens (Camara *et al.*, 2013):

- ✓ Custos superiores aos do recrutamento interno, inerentes à opção pelo *outsourcing* e formação do novo colaborador;
- ✓ Aumento da margem de erro;
- ✓ Aumento no tempo de adaptação do novo colaborador, ou mesmo risco de incompatibilidade do mesmo com a empresa.

Recrutamento Misto

O recrutamento misto apresenta-se como uma alternativa à falha no recrutamento interno, ou seja, quando este não satisfaz as necessidades apresentadas pela organização, opta-se por um recrutamento externo para o preenchimento da vaga, recorrendo-se, por exemplo, às candidaturas espontâneas armazenados na base de dados da organização. As organizações podem partir com um processo de recrutamento misto logo como uma primeira opção, principalmente quando (Caetano & Vala, 2002):

- ✓ Existe mais do que uma vaga disponível e as mesmas poderão ser preenchidas, de forma justa e proporcional, por clientes internos e candidatos externos;
- ✓ Deve, apesar de tudo, o recrutamento interno preceder o externo, que só decorrerá caso as vagas não tenham sido preenchidas;
- ✓ Maior imparcialidade e igualdade de oportunidades interna e externamente.

Contudo, tal como nos processos de recrutamento interno e externo, existem vantagens e desvantagens associadas ao recrutamento misto. No que concerne às vantagens (Araújo & Garcia, 2006):

- ✓ Caracteriza-se por ser uma tipologia de recrutamento abrangente, uma vez, que permite uma igualdade de oportunidades;
- ✓ Mantém/Aumenta a motivação do cliente interno, que apesar de estar a concorrer contra “sangue novo” vê neste processo uma oportunidade de carreira.

Por sua vez, as desvantagens do recrutamento misto assentam sobretudo nos custos mais elevados do mesmo, uma vez que, implica dois processos distintos (Araújo & Garcia, 2006).

2.3. Fontes de Recrutamento

O processo de recrutamento é colocado em prática no momento em que se coloca em ação o plano desenhado para atrair candidatos para as vagas disponíveis. Para tal, é necessário que a etapa de atração de candidatos esteja devidamente definida e planeada de forma a recepcionar candidaturas de indivíduos que se enquadrem nas competências idealizadas para a função (Cunha *et al.*, 2012; Taylor, 2007).

Neste sentido, cada organização, analisará a sua posição no mercado e os objetivos futuros para a função para a qual se encontram a recrutar, deverá analisar, também, cuidadosamente as fontes de recrutamento mais adequadas para a atração do candidato ideal. As fontes de recrutamento são variadas, podendo as mesmas serem utilizadas de forma individual ou cumulativamente, consoante o objetivo pretendido (Pilbeam & Corbridge, 2006; Ribeiro & Cunha, 1993). Tendo em consideração, as diversas fontes de recrutamento disponíveis, será apresentada uma lista de fontes de recrutamento das quais as organizações dispõem para a divulgação das ofertas disponíveis (e.g. Armstrong, 2007; Camara *et al.*, 2013; Carvalho, Carvalho, Passos & Saraiva, 2008; Chiavenato, 2009; Peretti, 2007; Pilbeam & Corbridge, 2006; Cunha *et al.*, 2012; Sousa *et al.*, 2006; Taylor, 2007; Werther & Davis, 2008):

- 1) Base de Dados: aquando do início do processo de R&S, a primeira fonte de recolha de candidaturas deverá ser esta, uma vez que, é aqui que se encontram as candidaturas espontâneas ou decorrentes de processos anteriores, podendo os perfis aqui reservados conter os requisitos exigidos para a função. Apresenta-se como um recurso pouco dispendioso, contudo corre-se o risco de os candidatos já não se encontrarem disponíveis (Cunha *et al.*, 2012; Sousa *et al.*, 2006).
- 2) Recomendações/Referências: é um método usado em algumas organizações que incentivam os seus colaboradores a sugerirem pessoas que consideram apresentar o perfil ideal para o desempenho de determinada função com vaga em aberto. A vantagem apresentada por esta fonte de recrutamento assenta no facto de fomentar no colaborador o sentimento de informalidade na relação com o seu superior (Peretti, 2007).
- 3) Centro de Emprego: é aqui que quando uma pessoa se encontra desempregada se inscreve, com o objetivo de obter auxílio na obtenção de um novo emprego. Para além de possibilitar às pessoas a inscrição numa determinada oferta de trabalho, permite também à organização entrar em contacto com os responsáveis pelo centro de emprego, solicitando candidatos para uma determinada função (Pilbeam & Corbridge, 2006).
- 4) Empresas de Consultoria: muitas organizações recorrem a empresas externas de consultoria especialistas na procura de candidatos. A grande vantagem do recurso a empresas deste género assenta no facto de as mesmas aplicarem as técnicas de R&S mais atuais, complementando com a questão do tempo poupado pela própria organização. Contudo, a principal desvantagem assenta na questão dos custos mais elevados inerentes a um processo deste género (Camara *et al.*, 2013).
- 5) Parcerias com Universidades/Escolas de Formação: muitas organizações recorrem a parcerias com universidades e escolas pelo facto de ser aqui que encontram candidatos jovens, com pouca experiência profissional, mas com grande potencial de desenvolvimento, por possuírem os conhecimentos técnicos mais modernos. Apresenta-se também, como uma boa forma de divulgação da organização (Carvalho *et al.*, 2008).
- 6) Anúncios: muitas organizações recorrem à publicação de anúncios nos meios de comunicação social, nomeadamente em jornais. Contudo, uma

das desvantagens assenta no facto de se correr o risco de atrair um número elevado de candidaturas, tornando o processo moroso (Carvalho *et al.*, 2008).

- 7) Portais de Emprego: são locais disponíveis *online* onde se encontra uma base de dados de ofertas de emprego disponíveis, agrupadas por áreas funcionais, sendo o acesso às mesmas, gratuito, quer para os candidatos, quer para as próprias organizações, que dessa forma poderão divulgar as suas ofertas sem qualquer custo.
- 8) Redes Sociais: são páginas online onde se poderá recorrer à pesquisa de candidatos, exemplo de uma página desse género é o próprio *LinkedIn*. Estas redes sociais poderão ser utilizadas como forma de corroborar informação fornecida pelo candidato. É uma boa fonte para a pesquisa de candidatos com um perfil específico (Taylor, 2007; Werther & Davis, 2008; Camara *et al.*, 2013).
- 9) Executive Search: é uma das formas de R&S mais especializada, sendo que as organizações recorrem a esta quando pretendem contratar candidatos com alto nível de experiência profissional. É realizado através do contacto direto com o indivíduo que pretendem que ocupe a vaga em aberto, com o objetivo de recolher informações, nomeadamente, a possibilidade de o mesmo se demonstrar interessado na oferta (Camara *et al.*, 2013).

A opção por uma determinada fonte de recrutamento deve ser bem estudada e planeada, tendo em consideração que, a um processo de R&S, estão associados altos custos e investimentos, que necessitam de ser ponderados e contabilizados consoante o retorno que se pretende com a contratação de um novo colaborador (Cunha *et al.*, 2012).

2.4. Definição de Seleção

No que concerne à fase de Seleção, esta consiste no procedimento de agregar os candidatos após a fase de recrutamento. É importante salientar que quer a fase de recrutamento, quer a fase de seleção, são um processo só que se caracteriza pela introdução de um novo recurso humano à empresa (Beaumont,

1993). Assim, pode-se afirmar que a fase de seleção é o processo de escolha, classificação e decisão, ou seja, culmina na escolha efetiva de uma lista de candidatos, e, posteriormente, na escolha do colaborador ideal para ocupar o lugar vago na organização, após a análise das funções, competências e experiência pretendidas (Chiavenato, 2000; Ivancevich, 1995 *cit in* Deb, 2009).

Esta assume-se como a fase processual mais árdua, pelo facto de o recrutador ter de aplicar uma série de procedimentos que culminem na eliminação sucessiva de candidatos até alcançar aquele(s) que melhor se enquadra(m) nas expectativas e objetivos organizacionais (Cunha *et al.*, 2012). O processo de seleção deve ser tratado como um procedimento onde se irá selecionar o candidato que melhor se enquadra no exercício das funções pretendidas, devendo esta mesma escolha ter em consideração a ética organizacional e a justiça na seleção, devendo ter-se o cuidado de interligar as necessidades organizacionais com a do candidato ideal (Cunha *et al.*, 2012).

A seleção surge logo após o processo de recrutamento (atrair candidatos) estar concluído, e tem como principal objetivo agregar novos elementos a uma determinada equipa, suprimindo dessa forma as necessidades organizacionais. As técnicas utilizadas no processo de seleção do candidato variam consoante "...as características do lugar que se pretende preencher, do perfil do candidato ideal, dos meios disponíveis para o fazer e dos objetivos organizacionais." (Almeida 2011, p.292).

Seguidamente serão explicadas, sucintamente, as fases iniciais inerentes ao processo de seleção (Peretti, 2007; Sousa *et al.*, 2006):

- ❖ Análise das Candidaturas: trata-se do primeiro o passo a ser levado a cabo no processo de seleção, e diz respeito à análise dos Currículos Vitae (CV's) e Cartas de Apresentação/Motivação. Numa primeira fase, a análise dos CV's é fundamental para a eliminação de candidatos que não possuem as características procuradas (ex: competências, formação, experiência, etc). Numa segunda fase, a análise mais aprofundada do CV e da Carta de Apresentação/Motivação auxilia a uma escolha de candidatos mais fundamentada. Nesta fase poderá ser enviado ao candidato um pequeno questionário onde, para além dos dados já apresentados no CV e na Carta, é

pedido ao mesmo que explique, por exemplo, de forma detalhada a sua experiência profissional; aquilo que fazia no cargo que ocupava anteriormente; os motivos para uma possível mudança; iniciativas tomadas na empresa, etc (Sousa *et al.*, 2006).

- ❖ Seguidamente procede-se à Convocatória dos Candidatos, aos quais serão administrados instrumentos de análise do perfil pessoal e profissional, como por exemplo, testes psicotécnicos, de personalidade, a entrevista, entre outros (Peretti, 2007).
- ❖ Após estas fases, procede-se ao último passo que se caracteriza pela Decisão Final, ou seja, a escolha efetiva do candidato a ser integrado na organização (Peretti, 2007).

2.5. Os Modelos e Técnicas de Seleção

No que diz respeito à seleção de candidatos, a mesma pode ser aplicada através de determinados modelos e técnicas. Assim, o processo de seleção pode ser desenvolvido através de três modelos: o modelo da seleção; o modelo da classificação e o modelo de colocação (Chiavenato, 2004).

No que concerne ao modelo de seleção é essencialmente utilizado quando existe uma variedade de candidatos para apenas uma vaga numa determinada função. Nesta perspetiva, após a execução de todos os procedimentos inerentes à avaliação das candidaturas, os candidatos e suas competências são analisados e comparados com as exigências da organização para a ocupação daquela vaga, culminado esta análise na aprovação ou rejeição dos candidatos. Assim, pode-se afirmar que neste modelo aquilo que se tem como primeira consideração durante o processo de seleção são as necessidades apresentadas pela organização, só se dando como concluído o processo quando a vaga é preenchida pelo candidato ideal e que se enquadre no perfil desenhado pela mesma para o desempenho daquela função (Chiavenato, 1999).

No que diz respeito ao modelo da classificação, este é utilizado quando se apresenta um processo de R&S com uma multiplicidade de vagas e candidatos disponíveis. Tal como no modelo anterior, neste modelo os candidatos são analisados consoante os “resultados” obtidos nos instrumentos de seleção, bem

como, pelas suas competências, comparando-se as mesmas com as exigências impostas pela empresa para a função que se pretende preencher, podendo o resultado ser de aprovação ou rejeição. No caso de o resultado final ser o de rejeição do candidato para o cargo x, passasse a comparar o mesmo com as exigências impostas para o cargo y e assim sucessivamente até não haver mais cargos disponíveis. Ao aplicar-se este modelo, comparativamente ao anterior, verifica-se que a empresa não vê o candidato como “limitado” para o exercício de apenas uma única tarefa/função, mas sim como um ser multifacetado, devendo o mesmo ser posicionado num sector onde as suas características profissionais e pessoais melhor se enquadrem (Hodgkinson & Ford, 2010).

Por último o modelo de colocação, passa pela existência única e exclusiva de apenas uma vaga e um candidato, não se colocando, ao contrário dos modelos anteriores, a hipótese de o mesmo não ocupar o lugar (Hodgkinson & Ford, 2010).

De acordo com Cunha *et al.* (2012) o procedimento de seleção de um candidato engloba uma diversidade de métodos e instrumentos que poderão ser divididos tendo em consideração aquilo que pretendem avaliar, ou seja, poderão ser divididos consoante a sua especificidade. Os testes de avaliação de conhecimentos; cognitivos ou de capacidade, poderão ser enquadrados num método de avaliação seletiva, enquanto que, por sua vez, as entrevistas e *assessment centers* enquadram-se numa tipo de avaliação mais holístico e não globalizante (Cunha *et al.*, 2012).

No processo de seleção existem diversas técnicas/instrumentos que vêm complementar os modelos referidos, nomeadamente o **método biográfico** que diz respeito à análise do CV, carta de apresentação/motivação e, em alguns casos, cartas de recomendação; o **método dos testes** que diz respeito à aplicação de uma bateria de testes/questionários psicológicos, de personalidade ou conhecimentos (Lisboa, Almeida, Coelho & Coelho, 2011). As **entrevistas** são utilizadas com o intuito de obter mais informações sobre os candidatos, esclarecer dúvidas e aprofundar conhecimentos pessoais sobre os mesmos, havendo ainda a possibilidade de se aplicar os **assessment centers** (Lisboa *et al.*, 2011).

No que diz respeito ao método biográfico, este caracteriza-se pela análise do *currículo vitae* do candidato, assumindo, desta forma, o primeiro contacto que a

organização/empresa de consultoria tem com o perfil do candidato, assumindo, dessa forma, um papel importante no processo de R&S. A análise de CV's permite ao responsável pelo processo, a avaliação dos dados biográficos apresentados pelo candidato, podendo, a partir desta análise, concluir os comportamentos e experiências passadas do mesmo, questões essas que permitem inferir sobre outras variáveis, nomeadamente a situação profissional, o nível de *turnover*, entre outras (Cunha *et al.*, 2012).

O método biográfico é um método eficaz para a triagem de candidatos, quando o número de candidaturas se apresenta excessivamente alto, não possibilitando a realização de entrevistas ou testes a todos os candidatos (Kaplan & Sacuzzo, 2013). Não deve, contudo, ser utilizado como único método de seleção, uma vez que, é necessária a recolha de outro tipo de informações acerca do candidato, que não se encontram expostas no seu CV. A principal vantagem desta técnica assenta no baixo custo do processo, sendo que a principal dificuldade assenta na possibilidade de apresentação de falsos indicadores, e a dificuldade em identificar aqueles que irão predizer o desempenho futuro, uma vez que, o mesmo varia consoante o posto de trabalho ocupado (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Robertson & Smith, 2001).

No que diz respeito aos testes psicotécnicos, estes são uma das técnicas mais utilizadas ao longo do processo de seleção, caracterizando-se pela aplicação de provas de avaliação padronizadas com o objetivo de avaliar as aptidões cognitivas do candidato (Lisboa *et al.*, 2011).

Segundo Rodrigues (2011) existem sete tipos de testes psicotécnicos: testes de cálculo numérico; testes de aptidões e compreensão verbal; testes de raciocínio e inteligência geral; testes de atenção e perceção; testes de resistência à fadiga; testes de memória e retenção visual e testes de capacidade de método. A escolha do teste psicométrico a utilizar cabe ao técnico de RH, que deverá ter as competências necessárias para a administração e avaliação dos mesmos. A opção por determinados testes psicométricos deverá ter em consideração a função a ser ocupada e as características psicométricas que se pretendem avaliar (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Pilbeam & Corbridge, 2006).

Relativamente aos testes de personalidade, surgem no início do século XX, em forma de questionário, com o objetivo de medir as características emocionais do indivíduo, sendo que em contexto organizacional, são utilizados quando se pretende prever comportamentos em contexto laboral do candidato (Just, 2011). O teste de personalidade mais comumente utilizado é o modelo dos cinco fatores de personalidade (*big five model*): o neuroticismo, a extroversão, a amabilidade, a escrupulosidade e a abertura para a experiência. Neste tipo de testes, não existem respostas certas ou erradas, sendo que o objetivo é a análise de cada uma das cinco dimensões e a sua ponderação na atitude do indivíduo (Cunha *et al.*, 2012).

Por sua vez, os testes de conhecimento tem como principal objetivo a avaliação de conhecimentos específicos do candidato, podendo relacionar-se com questões de cultura, línguas, conceitos técnicos, ou serem interdisciplinares (Just, 2011). Apesar de se caracterizarem como testes simples, os seus resultados poderão ser comprometidos devido à preparação que os candidatos poderão fazer previamente, devendo ter-se o cuidado de alterar, periodicamente, as questões dos mesmos (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

Os *assessment centers* são essencialmente utilizados como uma forma de diferenciação entre os candidatos, e são utilizados quando existe uma grande variedade destes, e se pretende analisar nos mesmos uma variedade de competências exigidas para o desempenho da função. É um instrumento usado para avaliar os comportamentos dos candidatos durante simulações desenhadas especificamente para esse fim, tendo sempre por base situações reais de trabalho. Após a simulação a equipa presente na avaliação da mesma, seleciona e agrupa aqueles que apresentaram um conjunto de competências que vão ao encontro do pretendido, sendo estes resultados levados a reunião de equipa para posterior discussão e decisão (International Task Force on Assessment Centers, 2009).

Esta técnica é aplicada quando se trata de um cargo de gestão, ou com uma importância relevante no funcionamento do negócio empresarial (Camara *et al.*, 2013). Tratam-se de provas de simulação que têm como principal objetivo avaliar nos candidatos as suas capacidades de iniciativa, resolução de problemas, entre outros. Caracterizam-se como sendo provas bastante elaboradas e dispendiosas, quer a nível monetário, quer de recursos humanos, podendo a sua aplicação, durar

cerca de meio dia a três dias. Nas provas de *assessment centres*, é necessária a presença de vários observadores para avaliar os candidatos e, posteriormente, com as notas retiradas, ser possível chegar a um consenso quanto à decisão final, evitando, desta forma, enviesamentos de opiniões (Camara *et al.*, 2013). Por estes mesmos motivos, e apesar de ser um instrumento com resultados bastante fiáveis, os *assessment centers* são utilizadas essencialmente em situações onde se avalia um grupo significativo de candidatos (entre oito a doze). Neste tipo de provas podem ser utilizados quatro tipos de exercícios: (Lievens & Thornton III, 2005; Camara *et al.*, 2013)

- ❖ *In box exercises*, ou seja, exercícios de caixa, que se caracterizam pela organização, num tempo limitado, de documentos, tomada de decisões relativas à gestão organizacional, com base nos dados que lhes foram fornecidos e que poderão implicar potenciais riscos financeiros (Camara *et al.*, 2013);
- ❖ Simulação de casos: são fornecidos aos candidatos situações de crise dando-lhes um curto período de tempo para a análise dos mesmos e a identificação das questões-chave e que, perante isto, desenhem um plano de resolução com várias vias alternativas (Camara *et al.*, 2013);
- ❖ Debates de grupo, utilizados num pequeno grupo de candidatos, onde os mesmos são convidados a debaterem uma variedade de assuntos, com o objetivo de avaliar as suas capacidades interpessoais, rapidez de raciocínio, liderança, entre outras (Camara *et al.*, 2013);
- ❖ Apresentação de propostas de negócio a um determinado cliente, sendo que os candidatos deverão construir um “plano de marketing” apresentando as vantagens e desvantagens competitivas do produto/serviço, sendo que serão confrontados com questões relativamente ao mesmo por parte dos observadores, com o objetivo de analisar as suas capacidades de argumentação, síntese, comunicação, resiliência, entre outras (Lievens & Thornton III, 2005; Camara *et al.*, 2013).

As dinâmicas de grupo, tal como nos *assessment centers*, têm como principal objetivo a realização de uma tarefa em grupo com o intuito de serem avaliadas as competências transversais dos candidatos. Por norma, é-lhes solicitada a realização de debates, tendo como principal objetivo o consenso final, a construção de quebra-

cabeças, a participação em jogos com regras definidas, etc., principalmente com o intuito de avaliar competências de resolução de problemas, trabalho em equipa, tomada de decisão, liderança, comunicação, entre outras (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

A entrevista é sem dúvida o instrumento mais utilizado por parte das organizações e consultores de RH para a seleção do candidato mais adequado, trazendo, por isso, um maior consenso no que diz respeito à escolha do instrumento de avaliação. A entrevista deverá ser conduzida tendo em vista a identificação de três grandes pontos no candidato: as aptidões técnicas para o desempenho da função; as dimensões de personalidade e comportamentais importantes para o bom desempenho e integração na organização e o potencial intrínseco do candidato, devendo haver um cuidado por parte do recrutador em planear as questões tendo em conta os objetivos da organização (Camara *et al.*, 2013; Arne, Anderson & Voskuil., 2005).

A técnica de entrevista é vista por parte dos seus utilizadores como uma forma de obter informações específicas com o intuito de atingir determinados objetivos (Robertson & Smith, 2001). Trata-se de uma situação social em que uma das partes partilha informação e a outra a recolhe, analisando-a e formando uma opinião sobre o primeiro interveniente (Just, 2011). São vários os tipos de entrevista existentes, sendo que, no processo de seleção poderão ser desenvolvidas quatro tipos de entrevistas (Just, 2011; Kaplan & Sacuzzo, 2013; Robertson & Smith, 2001; Taylor, 2007):

1. Entrevista Individual: é o tipo de entrevista mais utilizada quando existem apenas dois intervenientes, o avaliador e o candidato. Este tipo de entrevista é utilizado quando se pretende colocar o candidato mais à vontade, aumentando a probabilidade de criação de empatia entre ambos e fluidez na partilha de experiências. No entanto, este tipo de entrevista apresenta uma maior subjetividade de avaliação, já que é realizada por apenas um recrutador (Just, 2011);
2. Entrevista em Grupo: entrevista realizada por pelo menos dois intervenientes e um grupo de candidatos, sendo realizada simultaneamente e no mesmo espaço físico. Tem como principal objetivo a análise das dinâmicas de grupo e não tanto conhecer o percurso académico e

profissional dos candidatos. Por norma é lançado, pelos avaliadores, um tema para discussão a ser debatido pelo grupo. É um tipo de entrevista utilizada quando se pretende economizar tempo e custos com o processo de R&S. Uma das vantagens assenta no facto de proporcionar um ambiente natural desencadeando comportamentos mais espontâneos, permitindo uma comparação de comportamentos entre candidatos. Contudo, uma das principais desvantagens, poderá assentar no facto de alguns candidatos se sentirem retraídos acabando por não falar sobre si próprios ou participar na resolução do problema apresentado, bem como, a possibilidade de existir um elemento que se sobreponha em demasia aos restantes, impossibilitando a participação dos outros intervenientes do grupo (Taylor, 2007);

3. Entrevista de Painel: é um tipo de entrevista caracterizado por um painel de três a quatro avaliadores, sendo que, um deles se encontra responsável pelo processo. Por norma, um dos intervenientes no painel está diretamente relacionado com a função para a qual o candidato está a ser entrevistado. A vantagem inerente a este tipo de entrevista centra-se na possibilidade de se discutir o desempenho do candidato com outros intervenientes no processo, diminuindo a possibilidade de enviesamento ou conclusões contraditórias. Relativamente às desvantagens centram-se sobretudo na possibilidade de se colocar o candidato numa posição desagradável ou intimidatória, devido ao número de avaliadores envolvidos, bem como, o facto de se tornar um processo moroso e dispendioso (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Robertson & Smith, 2001);
4. Entrevista em Série: é caracterizada pela realização de um conjunto de entrevistas em série a um candidato. A principal desvantagem diz respeito ao facto de se tornar um processo longo e cansativo, ocupando muito tempo, não só ao candidato como ao próprio avaliador. As vantagens são idênticas às identificadas nas entrevistas de painel, com a diferença que, neste caso, apenas está envolvido um único avaliador (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Robertson & Smith, 2001).

Em termos metodológicos existem diversas formas de se conduzir uma entrevista, não sendo possível identificar aquela que será a mais eficaz. Desta

forma, as entrevistas poderão ser estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas, estando a opção por uma destas dependente do avaliador e dos objetivos do processo de R&S (Kaplan & Sacuzzo, 2013; Robertson & Smith, 2001). Contudo, na maior parte dos processos de R&S, são utilizadas as entrevistas semi-estruturadas (Taylor, 2007).

Assim, pode-se concluir que as principais vantagens inerentes à utilização das entrevistas, para além de corroborar as informações fornecidas no CV, assentam sobretudo na possibilidade de avaliar aspetos que outros instrumentos não são capazes de avaliar, nomeadamente a motivação para o emprego, a capacidade de se expressar oralmente, valores e qualidades pessoais (Kaplan & Sacuzzo, 2013). No que diz respeito às desvantagens inerentes à entrevista, assentam no facto de se tornar num processo longo e mais dispendioso, principalmente se estiverem em causa um número elevado de candidatos. Por outro lado, apresenta-se limitado na avaliação de competências mais técnicas (Robertson & Smith, 2001).

No final de todo o procedimento de seleção a decisão da escolha do candidato mais adequado à função deve passar por um painel de recrutamento, ou seja, mesmo que o processo inicial tenha sido levado a cabo por uma empresa de consultoria de RH ou *outsourcing*, a decisão final é sempre tomada pela empresa face à lista apresentada de possíveis candidatos ideais. Este painel de recrutamento é, por norma, constituído por um técnico de RH, o supervisor da função a ser ocupada e o gestor da mesma, ou em última instância de uma outra função. Este painel poderá ser alargado quando se trata de um processo de R&S para um cargo de topo. Cabe aos elementos do painel entrevistarem os elementos da *shortlist*³ um a um, para que seja possível reunirem-se posteriormente para a tomada da decisão. Deverá optar-se sempre por uma decisão consensual, caso a mesma não aconteça, por norma, a última palavra é do supervisor da função, havendo casos em que o técnico de RH possa vetar um candidato por considerar que o perfil do mesmo não se enquadrará na cultura empresarial (Camara *et al.*, 2013).

³ *Shortlist* trata-se de uma lista de candidatos a um determinado posto, que já sofreu uma redução significativa de candidatos, sendo os constantes na mesma considerados os mais indicados para o exercício da função.

Concluindo, o processo de recrutamento e seleção engloba uma grande diversidade de modelos e técnicas/instrumentos de avaliação e escolha do candidato ideal devendo os mesmos ser utilizados da forma mais conveniente e adequada às exigências laborais e do mercado. Como tal, no capítulo seguinte irá abordar-se de forma mais aprofundada aquilo que se pretende estudar com esta tese: a avaliação de competências num processo de recrutamento e seleção.

Capítulo III – A Avaliação de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção

3.1. As Questões do Recrutamento e Seleção com Base nas Competências

A avaliação/identificação de competências num processo de R&S, pode-se apresentar como uma tarefa bastante complexa tendo em conta a variedade de fatores que deverão ser minuciosamente analisados, para que se minimize a possibilidade de erro aquando da contratação de um novo colaborador (Silva, 2015).

Segundo Ceitil (2006), o modelo de gestão de pessoas de uma organização é definido por um conjunto de valores, políticas e processos (nomeadamente o de R&S) que determinam de forma invariável o funcionamento da mesma. Tendo em consideração um mercado que apresenta cada vez mais mutações e, conseqüentemente mais exigências, impõe-se às empresas a procura por candidatos mais versáteis e com um conjunto de competências mais ecléticas, capacitando os mesmos para um futuro mais incerto, auxiliando a organização no alcance dos seus objetivos. A principal tarefa destas organizações é a atração de candidatos com melhores competências para o desempenho de determinada tarefa. Assim, o R&S são a ferramenta ideal para a concretização da contratação destes elementos chave, desempenhando um papel fundamental na estratégia de negócios da organização (Cascão, 2004).

Relativamente ao recrutamento e seleção através das competências, já são várias as empresas que, direta ou indiretamente, administram as entrevistas

comportamentais com foco nas competências (Gibb, 2004). Este método é utilizado essencialmente com o intuito de abordar/analisar todas as experiências, profissionais, ou não, vivenciadas pelo entrevistado, sendo realizadas determinadas questões que irão permitir ao entrevistador/recrutador identificar e mapear as competências necessárias para o exercício da função e, conseqüentemente a escolha do melhor candidato (Carvalho *et al.*, 2008).

Tendo em consideração que a definição do conceito de competências não é totalmente consensual, a perspectiva utilizada irá, conseqüentemente, influenciar os resultados obtidos com a identificação das competências (Ceitil, 2010). Quando se pretende identificar competências no âmbito organizacional, aquilo que se deverá analisar serão os comportamentos e atitudes dos colaboradores, uma vez que, são estas as grandes influenciadoras do sucesso e bons resultados, ao contrário da análise de atributos ou traços de personalidade, pois a vantagem do modelo de competências assenta no ideal de que as competências podem ser aprendidas e desenvolvidas. Para além da metodologia da entrevista com base nos incidentes críticos, a identificação das competências pode ser levada a cabo através de questionários, testes, entrevistas comportamentais e, até, pela própria análise e descrição das funções (Cunha *et al.*, 2012).

Para a identificação eficaz de competências no processo de R&S, Kanaga (2007), defende que é necessária a criação de um sistema de classificação de competências de acordo com as áreas funcionais, ou seja, a identificação das tarefas necessárias para o desempenho da função, detalhando, para além das *hard skills*, também, as *soft skills* que garantam a obtenção de resultados ótimos no desempenho da atividade. Desta forma, é fundamental definir o conjunto de competências fundamentais para o desempenho da atividade, de acordo com os critérios/competências definidos pela organização para o indivíduo, competências estas que se encontram intimamente relacionadas com o sucesso, a missão e os valores da organização (Cunha *et al.*, 2012).

Para tal, torna-se fundamental a realização de uma análise organizacional e funcional, de forma a desenvolver uma estreita relação entre as competências organizacionais – recursos que possibilitam a obtenção de resultados - e as competências individuais – descritas através de um conjunto de comportamentos

observáveis. Aquando de um processo de R&S, principalmente se se tratar de um processo levado a cabo por uma empresa de consultoria, é fundamental conhecer aprofundadamente a organização, pois tal conhecimento permite definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da mesma, bem como, a identificação das tendências globais e os seus processos *core* (Ceitil, 2010).

A análise das competências organizacionais, bem como, a definição das orientações futuras, permite ao recrutador, conhecer as estratégias de negócio e o posicionamento externo da organização. A análise funcional, no que concerne aos seus objetivos e responsabilidades, permitirá ao recrutador, associar a cada tarefa um determinado comportamento essencial para o desempenho ótimo da mesma. A classificação destes comportamentos, permite ao recrutador o desenho do perfil de competências pessoais para cada função, bem como, o nível de atualização que cada competências irá requerer, consoante a sua importância para o sucesso individual e empresarial. Este perfil de competências individual deverá ter presente as competências transversais, universais dentro da organização, e as competências específicas, identificadas para cada função (Ceitil, 2010). É com base nestes requisitos que se desenha o processo de avaliação de competências, definindo-se as técnicas mais adequadas para a evidência de tais competências.

O desenvolvimento desta metodologia permitirá a construção de um mapa de competências universal à organização, ou seja, um conjunto de *clusters* de competências fundamentais para o desempenho superior na função (Cunha *et al.*, 2012).

Como tem vindo a ser desenvolvido ao longo desta investigação, a correspondência das competências de um determinado indivíduo a uma determinada função, poderá ser identificada, medida e avaliada através de determinados instrumentos que avaliam o nível de execução das competências pretendidas (Guillaume, Houé & Grabot, 2014). Para que seja possível essa avaliação, é atribuída uma determinada pontuação a cada competência, sendo o grau da mesma influenciado pela forma como o indivíduo a manifesta.

A pontuação é atribuída tendo em conta os indicadores comportamentais definidos para a competência, sendo que, o indivíduo que apresente o grau mais elevado de pontuação nas competências requeridas, será o mais adequado para o

desempenho da função. Segundo o estudo levado a cabo por Takey & Carvalho (2014), após o mapeamento de competências requeridas para a função de gestor, chegaram à conclusão que existem três níveis possíveis para a manifestação da competência: é desempenhada mediante supervisão, ou seja, o indivíduo manifesta a competência apenas quando se encontra orientado por um colega, superior hierárquico, etc; é manifestada com autonomia, ou seja, o indivíduo não necessita que esteja presente um colega ou chefia que o oriente no desempenho da atividade e, por fim, é manifestada através da coordenação e da sua execução, isto é, o candidato consegue manifestar a competência conseguindo coordenar a execução da mesma junto de outros.

A entrevista apresenta-se como uma das formas mais eficazes de identificar competências. Cabe, essencialmente, ao recrutador adotar uma postura aberta e empática de forma a obter, por parte do candidato, a manifestação de determinadas competências. As informações e postura que o entrevistado poderá adotar aquando da entrevista está intimamente relacionada com a própria postura do avaliador, sendo importante a criação prévia de um guião de perguntas, de forma a orientar a entrevista para a obtenção de informações e comportamentos chave (Neves *et al.*, 2008; Muir, 2004).

Caso se opte pela realização de *assessment centers* ou provas de grupo, é necessário ter em conta um bom planeamento e desenho das mesmas, devendo ser construídas com base nas competências que se pretende aferir no candidato, sendo que o(s) observador(es) deverão estar munidos de uma grelha de observação que lhes permita o registo dos comportamentos observados aquando da simulação prática dos diversos intervenientes (Kaplan & Sacuzzo, 2013). Segundo Ceitil (2006) aquando do planeamento do *assessment center*, a ser aplicado aos candidatos, deverá ter-se em consideração que:

- ❖ O exercício deverá possibilitar a observação dos indicadores comportamentais considerados como relevantes para o desempenho da função;
- ❖ O conteúdo do exercício não deverá ser demasiado específico de forma a colocar todos os intervenientes no mesmo patamar, para que possuam as mesmas oportunidades de serem bem sucedidos;

- ❖ Cada tipologia do exercício deverá ter níveis de dificuldade diferentes, de forma a responder à especificidade da amostra de candidatos e à natureza da função.

Após o planeamento e desenho do *assessment center* é importante que o recrutador conheça aprofundadamente o mesmo, assumindo uma postura que permita a criação de um ambiente favorável à emergência dos comportamentos pretendidos. A sessão de avaliação do *assessment center* deverá, sempre que possível, ocorrer após a aplicação da prova de forma a que todos os avaliadores envolvidos na mesma possam, de forma fiel, transmitir as evidências recolhidas de cada candidato e respetiva classificação, sendo esperado um consenso final quanto ao nível a ser atribuído a cada competência e candidato (Ceitil, 2006).

Tal como em todos as metodologias e processos, a avaliação de competências não está isenta de erros. Os principais erros que um recrutador poderá apresentar no processo de avaliação de competências no R&S são (Neves *et al.*, 2008):

- ❖ Efeito *Halo/Horn*: acontece quando o recrutador estende a sua opinião, positiva (*halo*) ou negativa (*horn*) a todo o comportamento do candidato. Por exemplo: se o candidato não possui competências comunicacionais, também não irá apresentar a competência de resolução de problemas;
- ❖ Efeito de Tendência Central: verifica-se quando o recrutador tende a avaliar o candidato sempre com uma pontuação central, ou seja, não dá ao candidato nem cotações muito altas nem muito baixas, optando sempre por uma pontuação mediana;
- ❖ Efeito de Erro Constante: verifica-se quando o avaliador tende a ser demasiado rígido ou demasiado indulgente na sua avaliação, levando à persistência do comportamento erróneo do candidato;
- ❖ Efeito de Semelhança: ocorre quando o recrutador tende a avaliar o candidato com base em características comuns com o mesmo;
- ❖ Erro de Fadiga: erro que poderá ocorrer quando se trata de um processo longo, quando o recrutador se encontra com um número elevado de processos em mãos, fazendo com que se possa esquecer de determinados critérios de avaliação.

Como em todos os processos, na avaliação de competências num processo de R&S, existem vantagens e desvantagens. Relativamente às vantagens apresentadas pela escolha deste método, estão centradas num aumento do foco e da objetividade dos técnicos de R&S, apresentando, por isso, resultados mais eficazes, bem como, uma diminuição da rotatividade e necessidade de formação inicial, e um aumento da ingressão de novos talentos nas organizações (Matos, 2012). Inerente à utilização da avaliação de competências num processo de R&S, centra-se na minimização do erro na contratação, bem como, na subjetividade e arbitrariedade do próprio processo, uma vez que se baseia em indicadores comportamentais observáveis, possibilitando o desenvolvimento de uma política interna de avaliação, desenvolvimento e compensação com base nas competências identificadas como fundamentais para aquela função (Cunha *et al.*, 2012).

Uma das principais desvantagens que o entrevistador/recrutador encontra está relacionada com o grande número de competências atualmente definidas e mapeadas, podendo o processo apresentar-se com algumas redundâncias relativamente às competências exigidas para a função (Matos, 2012). Outra das grandes dificuldades assenta na identificação correta do perfil de competências durante a entrevista, bem como, manter o foco nos comportamentos dos indivíduos (Matos, 2012). Por fim, Kandola (1996) refere que uma das possíveis desvantagens da avaliação de competências assenta na orientação para o passado, ou seja, através das entrevistas de incidentes críticos, é possível identificar determinadas características pessoais do candidato, contudo, o facto de o mesmo apresentar sucesso na realização de uma determinada atividade, não implica que esse mesmo sucesso se perdue na realização da atividade futura. O candidato pode, também, apresentar determinadas competências importantes para o desempenho presente da função, podendo não manifestar as características que a organização necessitará para o futuro desempenho dessa mesma função.

3.2. A Seleção por Competências: da lógica das funções baseadas em competências

Quando se trata do procedimento de seleção de futuros colaboradores para uma organização, a estratégia mais utilizada pelas mesmas baseia-se numa

avaliação subjetiva dos candidatos através, maioritariamente, da entrevista (Cunha *et al.*, 2012). Quando as empresas pretendem avaliar os candidatos através das competências pretendidas para a função, poderão optar por dois tipos de alternativa: uma mais voltada para a procura do melhor dentro de um grupo ou, a procura do mais adequado à função que se encontra vaga (Hager, 1995).

Abordando a questão das competências diferenciadoras no desempenho de uma determinada função, as competências transversais, por assumirem um papel mutável e facilmente aplicadas em diversos contextos, são consideradas como um requisito fundamental para um colaborador no contexto atual do mercado de trabalho (Gibb, 2004). Desta forma, o colaborador passou a ser visto como um elemento influenciador do sucesso empresarial sendo, por isso, fundamental a adequação dos recursos humanos às realidades económicas e empresariais e, conseqüentemente, à própria gestão de recursos humanos.

As organizações optam pela procura de um colaborador mais voltado para o desenvolvimento de um trabalho em grupo quando pretendem a concretização de uma multiplicidade de tarefas/atividades, ou de um indivíduo que seja dinâmico, inovador e pró-ativo, quando se trata, por exemplo, de funções mais relacionadas com o Marketing e afins (Hager, 1995). Relativamente à procura de um colaborador que seja mais adequado à função, opta-se pela mesma quando se pretende um indivíduo que seja mais focado numa só tarefa, ou seja, a empresa centra-se mais nos objetivos e competências específicas pretendidos para a função, sendo que o colaborador deverá ter uma grande capacidade de adaptação à mesma e foco para atingir os resultados pretendidos de forma eficaz. Neste caso são funções mais relacionadas, por exemplo, com a análise de dados, investigação, entre outras (Hager, 1995).

Contudo, quando se fala de um processo de R&S com base nas competências dos possíveis futuros colaboradores, torna-se pertinente a elaboração de um perfil de competências fundamentais para o desenvolvimento das tarefas inerentes à função para a qual se pretende ocupar (Carvalho *et al.*, 2008). Assim, pode-se afirmar que o principal objetivo da seleção de candidatos com base nas competências assenta no facto de a empresa pretender encontrar o candidato que

evidencie as competências que são exigidas para a ocupação e, conseqüentemente, o bom desempenho no cargo vago (Ceitil, 2006).

A existência implementada de um modelo de competências pela função numa organização, facilita este processo de identificação e avaliação de competências no processo de R&S. Este é um dos modelos mais utilizados na gestão por competências, uma vez que, possibilita a gestão das competências, quer na sua criação, quer na sua manutenção, consoante as funções inerentes à organização (Ceitil, 2006). Uma das principais vantagens deste modelo é a possibilidade de todos os colaboradores se orientarem para o desenvolvimento dessas mesmas competências, sendo que, a partir do momento que as mesmas se encontram identificadas por parte da empresa, o trabalho de avaliação nos candidatos à vaga disponível apresenta-se facilitado (Cascão, 2004). Contudo, uma das possíveis desvantagens assenta na estagnação das competências, ou seja, não se verificar uma atualização das mesmas consoante a evolução dos mercados, ou a possibilidade de não se verificar uma diferenciação das competências consoante o cargo a ser ocupado (Cascão, 2004).

Segundo Sanghi (2007) a seleção por competências deve ter por base a definição de um perfil de competências que deverão estar presentes num colaborador, para que o mesmo seja capaz de realizar, de forma eficaz, as exigências inerentes à função a que se candidata. Deverá ser com base neste mesmo perfil que o técnico de RH, ou o consultor responsável pelo processo de R&S, deverá basear e delinear os procedimentos e instrumentos mais adequados para a identificação e avaliação das mesmas. Como tal, é defendido por Sanghi (2007) que um processo de R&S com base nas competências demonstra-se mais eficaz e objetivo, uma vez que, se torna capaz de assegurar a contratação dos candidatos mais adequados (sendo a margem de erro na contratação menor) e, conseqüentemente, melhorar os objetivos empresariais.

Ainda no que concerne ao perfil de competências, é possível afirmar que é com base neste que se aplica uma seleção por competências, sendo portanto fundamental para o sucesso do processo (Ceitil, 2006). Anteriormente, quando se pretendia desenvolver um processo de R&S o ponto de partida para o mesmo era a análise pura e simples da função, sendo a partir deste desenhado um perfil de

candidato ideal para o desempenho da mesma. Na atualidade, e num processo que tenha por base as competências dos potenciais colaboradores, apesar de as componentes da função serem muito importantes para o desenho do perfil, tem-se em consideração, aquando do mapeamento das competências necessárias, as capacidades de saber, saber-fazer e saber-ser, uma vez que, este conjunto de saberes darão suporte às competências impostas pela função/organização levando a que o candidato escolhido apresente um desempenho eficaz e a concretização dos objetivos/resultados pretendidos (Carvalho *et al.*, 2008).

Pode-se afirmar que a seleção por competências é das formas mais eficazes de recrutamento, pela facto de ser mensurável, quer através das capacidades, quer dos atributos ou comportamentos. Contudo, é um tipo de metodologia que nem sempre é aplicável, principalmente quando se apresenta um número limitado de candidatos, um tempo também limitado para o preenchimento da vaga, um orçamento disponível para o processo de R&S menor, o próprio perfil da função, a falta de formação técnica nesta vertente por parte do recrutador, entre outros (Inyang, 2010).

3.3. Instrumentos de Avaliação de Competências e a sua Importância para a Satisfação das Necessidades Organizacionais

O conceito de competências começou a ser desenvolvido por volta do século XX, na década de 70 por McClelland (1973). Desde os estudos desenvolvidos por McClelland até aos dias de hoje, o conceito de competência tem evoluído e alterado os paradigmas da gestão de pessoas nas organizações, sendo que na atualidade são tidos em consideração diversos fatores, para além do percurso académico, para a escolha de um novo colaborador (Ceitil, 2006).

Outrora era valorizado apenas o perfil académico, técnico e intelectual do candidato, sendo que na atualidade, as organizações, para além de procurarem candidatos altamente qualificados a nível técnico, procuram essencialmente as competências que se caracterizam por diferenciarem o desempenho do mesmo. Torna-se fundamental que o candidato tenha a capacidade de transportar os seus

conhecimentos em ações observáveis que garantam resultados e evolução positiva do negócio (Ceitil, 2006).

Quando se aborda a temática dos instrumentos de avaliação de competências num processo de R&S, deve ter-se em consideração, antes da escolha dos instrumentos mais eficazes para essa avaliação, os objetivos, resultados e perfil esperados por parte da organização, para que seja possível obter um resultado final satisfatório (Oakleaf, 2008).

Relativamente à utilização dos instrumentos de avaliação de competências num processo de R&S, datam da época decorrente da Primeira Guerra Mundial, onde, foi utilizado pela primeira vez o teste psicológico no âmbito militar, sendo o mesmo aplicado em grande escala aos membros do exército dos EUA de forma a identificar e adequar os militares a determinadas funções no campo de batalha. Após o final da primeira grande guerra, e tendo em conta o sucesso das tropas aliadas, as organizações identificaram um potencial relativamente aos testes e à avaliação diferenciada dos candidatos a um emprego, passando o processo de seleção a ser encarado por um novo prisma. Assim, desde o final do século XX que se tem vindo a aprofundar a investigação no âmbito do R&S, sendo que na atualidade se tem vindo a focar cada vez mais as questões das competências (Thomas & Scroggins, 2006).

No que se refere à entrevista comportamental, Ceitil (2006) refere que a mesma tem como principal objetivo centrar-se nas experiências passadas do candidato e analisando-as o mais aprofundadamente possível. Cabe ao recrutador desenhar a entrevista de forma a alcançar os objetivos pretendidos e identificar de forma concreta as competências pretendidas para o desempenho ótimo da função vaga.

Como referido, o objetivo principal deste tipo de entrevista é abordar com o candidato situações passadas (mais especificamente situações de carácter profissional) para que seja possível identificar no comportamento passado do mesmo as competências mapeadas para o desempenho daquela função. Assim, a análise prévia da função e das competências exigidas para a mesma, bem como, do próprio candidato, permitem ao recrutador direcionar a entrevista da forma mais eficaz, que será aquela que irá ao encontro dos seus objetivos. A entrevista

comportamental, deverá desse modo respeitar as seguintes diretrizes: (Salgado & Moscoso, 2008; Carvalho *et al.*, 2008)

- ✓ Perguntas de resposta aberta para possibilitar que o entrevistado apresente o maior número de informações possíveis;
- ✓ Questões que enfoquem um passado recente, uma vez que, são este tipo de memórias que se encontram mais “vivas” no indivíduo.
- ✓ Deverão ser colocadas questões que enfoquem o comportamento do indivíduo, uma vez que, é através deste que se consegue identificar as competências. O recrutador deverá também ter em atenção o facto de não colocar questões demasiado amplas, pois correm o risco de o entrevistado divagar no discurso e o próprio entrevistador ter dificuldades na identificação do comportamento esperado.
- ✓ Direcionar o candidato através das questões, ou seja, colocar questões que levem a que este fale do seu comportamento propriamente dito e não do comportamento, por exemplo do colega/chefe etc, na situação a ser avaliada.

No que diz respeito aos *assessment centers*, são utilizados num processo de R&S pelo facto de possuir uma multiplicidade de formas e, pelo facto de ser facilmente adaptado a qualquer situação, podendo ser moldado de forma a ir ao encontro dos objetivos da organização. É um método muito eficaz no que diz respeito à identificação de competências, uma vez que se baseia na construção de simulações às quais os candidatos deverão dar resposta. Por isso mesmo, é um método muito utilizado não só no R&S, mas também na avaliação dos candidatos que já se encontram integrados na organização para fins de avaliação e gestão da carreira (Sackett & Tusinski, 2001 cit in Lievens, 2009).

A metodologia dos *assessment centers*, desenvolveu-se pelo facto de se verificar por parte das organizações uma necessidade crescente de identificar e avaliar as competências dos seus (futuros) colaboradores, características estas que não podiam ser aprofundadas nem nas entrevistas nem nos testes de personalidade e de conhecimentos, principalmente as características inerentes à liderança, pro-atividade, iniciativa, desenvolvimento de ideias inovadoras, entre outros (Seabra da Costa e Dinis, 2010). Zaal (1998) refere ainda que este tipo de instrumento permite a

medição de capacidades específicas, ao contrário de outro tipo de testes, que apenas permitem ao recrutador identificar as características básicas quer de personalidade, quer de apetências ou conhecimentos, permitindo a partir daí proceder a um generalização dos resultados (Thornton III & Rupp, 2006).

Os *assessment centers* implicam uma multiplicidade de atividades possíveis de ser aplicadas para a identificação de competências através da avaliação do comportamento (Taylor, 2007). Apesar de os métodos mais utilizados por parte das organizações serem as entrevistas comportamentais e os testes de personalidade e apetências, a combinação de métodos pode-se apresentar como uma solução quando se avaliam vários candidatos devendo, contudo, ter-se sempre em atenção os parâmetros que se pretendem avaliar. Num instrumento como o *assessment center*, quantas mais vezes o avaliado manifestar um determinado comportamento melhor, pois ao manifestar diversas vezes um determinado comportamento, está a fornecer ao avaliador, mais indicadores comportamentais que possibilitam a posterior identificação da competência pretendida no candidato (Taylor, 2007; Robertson & Smith, 2001).

No que diz respeito ao conceito de descrições comportamentais a serem observáveis na avaliação comportamental, é passível de aferir que ainda não foi possível chegar a um consenso relativamente ao mesmo. Dulewicz (1989 cit in Yuan, 2013) refere os comportamentos como dimensões passíveis de análise, ou seja, um conjunto de atitudes específicas capazes de serem observáveis e verificáveis através da prática de *assessment centres*. Já Woodruff (1991), refere que os comportamentos se tratam de um conjunto de atitudes padronizadas que se pretende que o indivíduo demonstre para que possa desempenhar de forma mais completa as atividades inerentes à função para a qual está a ser contratado.

Por fim, no que diz respeito aos exercícios/dinâmicas de grupo, também conhecidos como *focus group*, servem também estes, para a avaliação dos comportamentos dos participantes. É um método que foi desenvolvido no contexto de psicologia clínica, derivando do modelo comportamentalista, sendo que é utilizado, na maioria das vezes, para a resolução de conflitos ou em terapias familiares. Quando se pretende aplicar uma metodologia deste género, deve ser constituído um grupo de, pelo menos duas pessoas, sendo que cabe ao técnico de

RH escolher um tema-problema para debate, sendo que o principal objetivo do mesmo não é a chegada a uma resolução (embora seja positivo o alcance de um consenso), mas sim a identificação de comportamentos concretos. Num caso como este, ao contrário do que acontece nos *assessment centers* em que o recrutador assume apenas o papel de observador aqui, pretende-se que o mesmo assuma o papel de moderador e supervisor das ações, devendo ter em atenção a manifestação de determinadas características de personalidade, como a capacidade de liderança, a iniciativa, a capacidade ou não de ser manipulado, capacidade ou incapacidade de negociação, resistência ou não ao *stress*, atitude passiva ou agressiva face aos restantes interlocutores, entre outros (Galego e Gomes, 2005).

Assim, podemos referir que, em Portugal, existem ainda poucos estudos relativos à avaliação de competências no processo de R&S, mostrando-se, por isso, pertinente o desenvolvimento de uma dissertação nesta temática. Neste sentido, pretende-se conhecer, de forma aprofundada e detalhada, aquilo que é na atualidade realizado pelas organizações no processo de R&S com base nas competências, ou seja, perceber de que forma é utilizada a entrevista de avaliação de competências e os respectivos testes, quais os principais objetivos das organizações para a aplicação das mesmas e, como isso influenciará a integração do novo colaborador e a gestão do mesmo dentro da organização.

Como tal chegou-se à seguinte questão de investigação: *Como é que as empresas/consultores de RH utilizam a avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção?*

Parte II – Investigação Empírica

Capítulo IV – Metodologia

4.1. Descrição da Metodologia

Neste capítulo irá ser descrita a metodologia utilizada nesta investigação, ou seja, os passos desenvolvidos ao longo do processo investigativo, a apresentação da pergunta de investigação e seus objetivos e as motivações para a opção da metodologia qualitativa. Posteriormente, no capítulo V serão explanados os resultados desta investigação e análise dos mesmos. Por fim, no capítulo VI teremos a discussão de resultados, onde serão apresentados e debatidos os resultados obtidos com esta investigação e, posteriormente, as reflexões finais retiradas após o desenvolvimento do processo investigativo.

Tendo em consideração a revisão bibliográfica desenvolvida, o enfoque desta investigação assenta em duas grandes dimensões chave: a avaliação de competências e o recrutamento e seleção com base nas mesmas. Como tal, pode-se afirmar que se trata de um estudo exploratório, pelo facto de se pretender acrescentar nova informação relativamente à temática, possibilitando a abertura de novos caminhos para novos estudos sobre a temática e suas consequências. Pode, assim, ser considerado um estudo de natureza exploratória visto permitir um aumento do conhecimento em torno da problemática trabalhada, auxiliando no desenvolvimento de conceitos, com o intuito de se formular hipóteses passíveis de serem alvo de análise em posteriores investigações. Este tipo de estudo possibilita uma descrição, registo, análise e correlação dos dados e factos em causa, sem os manipular (Pardal & Correia, 1995; Guerra, 2006). No que diz respeito à análise de resultados e, tendo em consideração que se trata de uma metodologia qualitativa, irá optar-se por uma análise de conteúdo.

O objetivo primordial deste estudo foi trazer novos tópicos de investigação sobre a questão da avaliação de competências no processo de R&S, optou-se assim, pela utilização da metodologia qualitativa (Ragin, 1994). Como tal, ao longo deste capítulo, serão apresentadas todas as fases metodológicas decorrentes do

processo de investigação, ou seja, a descrição da entrevista, a pergunta de partida e os objetivos inerentes à mesma, que foram os elementos chave para o desenvolvimento de todo o processo investigativo, os participantes na investigação e os procedimentos e análise de dados (Neuman, 2000).

Na presente investigação optou-se por uma abordagem qualitativa, uma vez que esta encara os participantes na investigação indispensáveis para a compreensão da problemática em análise, permitindo aprofundar os conhecimentos da mesma (Spencer & Spencer, 1993). Esta abordagem possibilita conhecer, através de questões do tipo abertas, opiniões, atitudes e comportamentos dos entrevistados, sendo, por isso, o principal objetivo desta abordagem metodológica descrever e interpretar a informação recolhida, mais do que propriamente avaliá-la (Vieira & Filenga, 2012).

A opção pela escolha de uma metodologia qualitativa deve-se principalmente ao facto de a mesma permitir uma análise intensa e aprofundada dos comportamentos/ações de determinados indivíduos (Martins, 2004). Uma metodologia de carácter qualitativo tem como principal objetivo descrever e decodificar aquilo que é transmitido pelos indivíduos, de forma a que o resultado final se caracterize pela representação da realidade que se pretende estudar (Guerra, 2006). Vários autores (e.g. Moresi, 2003, Mack, Woodson, Macqueen, Guest & Namey, 2011) descrevem esta metodologia como fundamental para a identificação das diferentes perspetivas e significados que cada interveniente na investigação atribui ao fenómeno em estudo. Como tal, esta é a metodologia que melhor se enquadra no nosso estudo, pelo facto de estar em causa a análise daquilo que é a realidade da avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção, nomeadamente, o desenvolvimento de todo o processo de recrutamento, as competências mais valorizadas e a forma como as mesmas são avaliadas pelo recrutador.

A grande vantagem da utilização da metodologia qualitativa prende-se com o facto de, tal como referido, permitir que se compreenda de forma aprofundada o fenómeno em estudo, possibilitando uma análise intensiva das informações recolhidas em entrevista, oferecendo a possibilidade de descobrir novos dados. A metodologia qualitativa pretende, sobretudo, atingir uma representatividade social,

ao contrário da metodologia quantitativa que tem por base a confirmação de hipóteses e a representatividade estatística (Ragin, 1994).

4.2. Descrição da Entrevista

Ao optar-se por uma metodologia qualitativa, passou-se à construção daquilo a que veio a ser o guião da entrevista a ser utilizado para a recolha de informação relevante sobre a temática. Trata-se de um guião de entrevista semi-estruturado, que tem como principal objetivo permitir ao entrevistado a expressão das suas vivências pessoais de forma livre. No guião da entrevista (Anexo A) está exposta uma pequena abordagem sobre o estudo, garantindo-se a confidencialidade e o anonimato dos dados fornecidos. O guião da entrevista foi construído tendo em conta a amplitude crescente das questões, ou seja, partimos das questões mais objetivas relativamente à temática para, posteriormente, se realizarem questões mais abertas, colocando o entrevistado numa posição de à vontade para a partilha da informação.

Num primeiro grupo está exposto aquilo que se caracteriza como os dados biográficos do participante, ou seja, foram questionados quanto à sua idade, sexo, estado civil, formação académica, etc. Um exemplo de uma das questões colocadas foi *“Categoria Profissional”*; *“Seria possível fazer uma breve apresentação da sua experiência profissional no âmbito do R&S?”*. Tais perguntas foram feitas de forma a obter os dados gerais daquilo que é o percurso pessoal, profissional e académico dos participantes.

No segundo grupo estão expostas aquelas que foram as perguntas relativas à temática da investigação, ou seja, as perguntas que possibilitaram a obtenção de dados para a análise. Este segundo grupo é constituído por sete questões, sendo que, por se caracterizar por um guião semi-estruturado, permitiu às investigadoras a colocação de outras questões no desenrolar da investigação, questões essas baseadas nas informações transmitidas pelos entrevistados e que se demonstraram fundamentais na obtenção de mais dados para a investigação.

Os intervenientes foram questionados quanto à metodologia geral utilizada ao longo do processo de R&S e, mais especificamente, a metodologia utilizada

aquando da avaliação de competências no mesmo processo, bem como, as vantagens e desvantagens inerentes ao mesmo. Um exemplo de uma das questões colocadas neste âmbito é *“Quais são os critérios de escolha da avaliação de competências no processo de recrutamento e selecção?”*. No guião da entrevista consta ainda uma questão relativa às competências mais valorizadas por parte das empresas na atualidade pelo facto de, o processo de R&S, bem como, os instrumentos utilizados, serem influenciados por estas mesmas competências, ou seja, consoante as competências que são requeridas pelo cliente, o consultor terá de adaptar os seus instrumentos e formas de intervenção para que consiga identificar as mesmas nos candidatos.

4.3. Pergunta de Investigação e Objetivos

A pergunta de investigação é um dos aspetos fundamentais para o desenvolvimento de um projeto de investigação. Esta tem como objetivo identificar/apresentar a problemática a ser estudada, sendo a mesma única e específica. Para que isso seja possível, torna-se fundamental a consulta de estudos prévios sobre o tema, de forma a identificar possíveis falhas, trazendo a individualidade e complementaridade à temática, individualidade essa necessária a qualquer novo processo de investigação (Vaz Freixo, 2010). Ao iniciar um projeto de investigação através de uma pergunta de partida, estamos a dar o primeiro passo para o desenvolvimento de elementos fundamentais para dar resposta à problemática, uma vez que, é através destas mesmas dimensões que nos levarão à concretização de objetivos e à apresentação de respostas eficazes (Quivy & Champenhoudt, 2008).

Assim, a pergunta de investigação deste estudo é: *“Como é que as empresas/consultores de RH utilizam a avaliação de competências no processo de recrutamento e selecção?”*.

Esta questão de investigação enquadra-se naquilo considerado como fundamental para um projeto de investigação completo: é única, específica e individualizada, visto que, apesar da existência de diversos estudos sobre as diferentes formas de desenvolver um processo de R&S, a escassez de estudos que abordem especificamente a temática da avaliação de competências no processo de

R&S, tornam este estudo fundamental para a apresentação e o desenvolvimento desta temática (Vaz Freixo, 2010).

Assim, o objetivo geral desta investigação é *“Explorar a utilização da avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção”*, mais especificamente pretende-se:

1. Identificar a forma como a avaliação de competências é utilizada em diferentes processos de recrutamento e seleção.
2. Conhecer os critérios de escolha para a avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção.
3. Identificar as vantagens da utilização da avaliação de competências no recrutamento e seleção.
4. Identificar as desvantagens da utilização da avaliação de competências no recrutamento e seleção.

4.4. Participantes

Tendo em consideração que uma investigação qualitativa se caracteriza por utilizar amostras teóricas, pode-se afirmar que nesta investigação a amostra foi constituída por indivíduos que apresentam determinados critérios e características previamente definidos e que se apresentavam como fundamentais para o sucesso e concretização dos objetivos definidos para este estudo (Fernandes & Maia, 2001). Os critérios que definiram a amostra provieram não só da teoria, como dos próprios objetivos definidos para esta investigação. Uma amostra teórica assume uma maior flexibilidade, visto que vai sendo construída ao longo do desenvolvimento da investigação e da recolha de dados, permitindo uma adaptação da mesma e o alcance de uma maior variedade de dados ao longo das entrevistas (Flick, 2009).

Assim, participaram no nosso estudo dez especialistas/consultores de RH que aplicam no processo de R&S instrumentos de avaliação de competências, uma vez que, são estes os que têm os conhecimentos adequados e dominam a temática em estudo e, conseqüentemente, os que fornecem a informação mais pertinente para

que seja possível a concretização dos objetivos. Assim, é possível afirmar que se tratará de uma amostra teórica, visto que os participantes no estudo são aqueles que vivenciam/aplicam aquilo que se pretende estudar (Fernandes & Maia, 2001).

Relativamente à caracterização dos participantes apresentamos uma pequena síntese no gráfico seguinte.

Caracterização dos Participantes

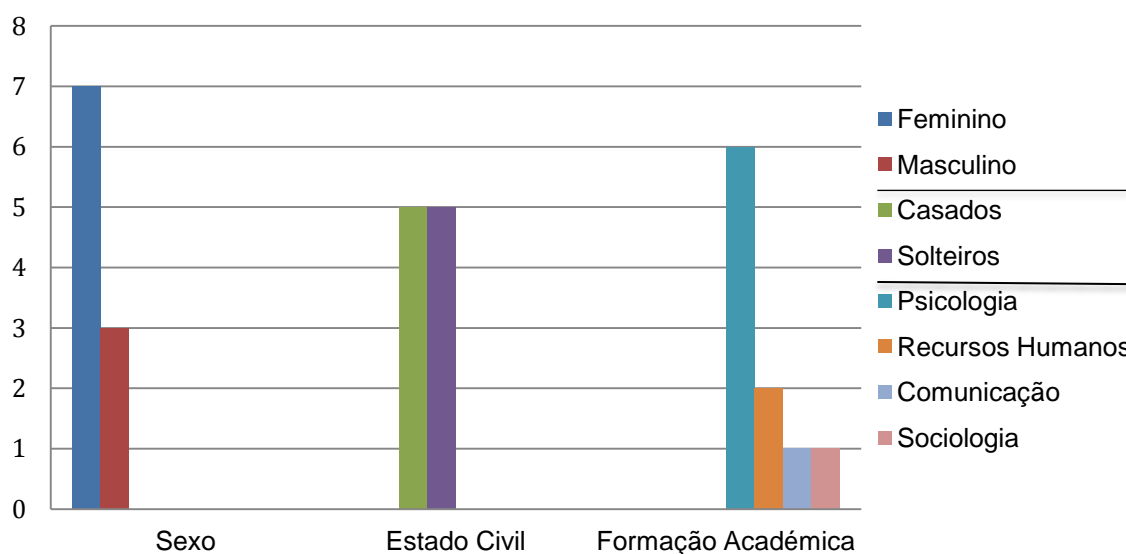


Gráfico I – Caracterização dos participantes

Como é possível observar no Gráfico I, participaram dez pessoas no estudo, sendo sete delas do sexo feminino e três do sexo masculino. Já no que concerne ao Estado Civil, verifica-se um equilíbrio, sendo que cinco eram casados e os outros cinco solteiros. Já a formação académica da amostra apresenta-se um pouco mais variada, sendo que a maioria (seis entrevistados) possuíam formação na área da Psicologia, dois em Recursos Humanos, um em Comunicação e, por fim, um em Sociologia. A média de idades dos entrevistados situa-se em $n=33,6$, sendo a idade máxima de 49 anos e a mínima de 22 anos. A média de anos na função situa-se em $n=5,9$, situando-se o número máximo de anos de experiência nos 14 e o mínimo em 1 ano e 1 mês. No anexo D é possível analisar uma tabela mais detalhada relativamente aos participantes deste estudo.

4.5. Procedimento e Análise de Dados

Os procedimentos que estiveram na base desta investigação iniciaram-se com a recolha de bibliografia sobre a temática, de forma a dar sustentação teórica suficiente para a parte prática, bem como, através da definição da pergunta de partida e dos objetivos da investigação, supra mencionados.

Para a concretização desta investigação, o instrumento aplicado foi uma entrevista semi-estruturada, que possibilitou uma análise mais abrangente dos dados e, conseqüentemente, a concretização dos objetivos, e um pequeno questionário sócio-demográfico que possibilitou a caracterização da amostra.

Passou-se, dessa forma, à construção daquilo que viria a ser o guião da entrevista, que mais tarde foi aplicado a uma consultora financeira que esteve, no passado, integrada num processo de R&S para o Estado Angolano, de forma a testar a sua exequibilidade à temática e objetivos definidos (Anexo A). A entrevistada é do sexo feminino, com 30 anos de idade, e possui um currículo com cerca de 9 anos de experiência na área da consultoria financeira.

O objetivo da entrevista teste assentava na deteção de possíveis erros ou imperfeições na formulação das questões apresentadas, bem como, testar a reação da entrevistada às mesmas, recolhendo possíveis opiniões quanto ao seu conteúdo. Recorreu-se à gravação da entrevista de forma a testar o tempo despendido com as questões e suas respostas, bem como, como forma de facilitar a sua transcrição. Esta primeira entrevista teve a duração aproximada de 20 minutos, servindo como informação base a ser transmitida aos entrevistados seguintes. Pode-se dizer que o grau de compreensão das questões por parte da entrevistada foi bom, em termos gerais, havendo sido demonstrada dificuldade apenas na compreensão de uma das questões relativa aos critérios da escolha da avaliação de competências no processo de R&S.

Posteriormente à transcrição e análise da entrevista teste, passou-se ao contacto direto com as empresas de consultoria e possíveis participantes, via *e-mail* e *LinkedIn*, para a recolha dos dados que forneceram a matéria necessária para a concretização desta dissertação.

Quer no *email*, quer no contacto via *Linkedin*, foi realizada uma breve apresentação do estudo e a exposição dos objetivos da investigação, de forma a dar a conhecer um pouco melhor aquilo que era pretendido aos potenciais entrevistados (Anexo E). Foram consideradas para o estudo empresas situadas na região norte do país, nomeadamente no grande Porto, estando as investigadoras cientes que, ao contrário das investigações quantitativas, a representatividade geral não seria possível com um estudo de carácter qualitativo, tentou-se abranger o maior número de consultoras possíveis neste estudo, de forma a garantir diversidade da informação, para que, posteriormente fosse possível apresentar dados empíricos diversos, facilitando a análise e comparação de dados.

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, no período de Março a Maio de 2016, de acordo com a disponibilidade dos participantes, sendo que, à data da entrevista foi-lhes entregue o consentimento informado que garantia a confidencialidade dos dados transmitidos, bem como, o consentimento de gravação da entrevista, salvaguardando, desta forma as condições éticas e deontológicas fundamentais para uma investigação (Anexo B e C). A duração média das entrevistas foi de 25 minutos.

Todas as entrevistas foram posteriormente transcritas *verbatim*. Para salvaguardar a confidencialidade e o anonimato dos participantes, aquando da transcrição das entrevistas recorreu-se à codificação dos mesmos, sendo utilizadas as iniciais da entrevista e o número da mesma (e.g. entrevista 1: E1). Para o tratamento dos dados das entrevistas, optou-se pela análise de conteúdo. A análise de conteúdo tem como principal objetivo atribuir significados aos conteúdos transmitidos pelos intervenientes na investigação, através da construção de categorias analíticas onde se enquadra a informação, permitindo uma sistematização da mesma (Bardin, 2008).

Tal como é exigido pela análise de conteúdo, numa investigação qualitativa, a análise dos dados foi iniciada com uma leitura flutuante de todas as entrevistas, uma a uma, de forma a verificar se as respostas dadas se enquadravam naquilo que tinha sido questionado. Após essa leitura, passou-se à codificação das mesmas – análise categorial – sendo construídas categorias de forma a criar gavetas onde fosse enquadrada informação identificada como significativa para a investigação

(Bardin, 2008). Segundo Bardin (2008), as categorias/classes assumem-se numa investigação como unidades de registo onde são enquadradas as informações recolhidas, informações essas previamente classificadas de acordo com determinados critérios de diferenciação ou de analogia (Anexo F).

No que diz respeito à definição das categorias, Bardin (2008) refere que estas poderão ser definidas *a priori* ou *a posteriori*. Nesta investigação optou-se por definir as categorias *a posteriori* em função daquilo que ia sendo identificado na leitura das entrevistas conjuntamente com a ideias retiradas do estado da arte desenvolvido, identificando-se nas diversas entrevistas as ideias principais, as coerências e incoerências, de forma a enquadrar aquelas que se assemelhavam numa mesma categoria a ser posteriormente definida.

Num procedimento inicial procedeu-se a uma codificação aberta onde se identificaram palavras-chave e frases identificativas servindo de unidade de registo sobre as perceções dos interlocutores. Posteriormente, passamos à codificação axial, em que se procedeu à identificação de ideias/padrões repetidos, agrupando os mesmos e dando destaque às palavras-chave e situações específicas. Por último, procedemos à codificação seletiva, onde se agruparam os elementos anteriores em subcategorias lógicas que se enquadravam com as categorias principais primeiramente desenvolvidas (Bardin, 2008). Tendo em consideração estes procedimentos, foi possível apresentar os resultados abordados no capítulo seguinte.

De forma a auxiliar na sistematização da informação recolhida, facilitando a análise e leitura dos dados, recorreu-se à utilização *Microsoft Excel* para a construção das tabelas de análise e, posteriormente, para a construção das tabelas apresentados nesta investigação.

Resumindo, os procedimentos desenvolvidos para dar resposta à pergunta de investigação e aos objetivos estabelecidos, assentaram no contacto com as empresas de consultoria em RH, nomeadamente, com os recrutadores que aplicam a avaliação de competências no R&S, verificando a sua disponibilidade para participar no estudo e precedendo-se a análise e tratamento desses mesmos dados.

Capítulo V – Apresentação dos Resultados

No presente capítulo procede-se à apresentação dos resultados obtidos com esta investigação, sendo os mesmos apresentados de acordo com as categorias e subcategorias criadas no decorrer da análise de conteúdo. Será também apresentado a percentagem total de cada unidade de contexto analisada por cada categoria e subcategoria.

Por cada categoria e subcategoria serão apresentados exemplos de respostas dos consultores envolvidos no processo de investigação. As categorias definidas enquadram-se naquilo que foi definido no guião da entrevista. Assim, as categorias apresentadas centram-se nas fases do R&S, as características e critérios da avaliação de competências, as competências mais valorizadas e as vantagens e desvantagens de um processo de R&S baseado na avaliação de competências. No Tabela III estão resumidos a percentagem de resultados obtidos na investigação, por categoria e subcategoria.

Categoria	Sub-categoria	Número de Respostas
Fases do R&S	Passos do R&S	30%
	Contacto com o Cliente	40%
	Recrutamento Externo	40%
	Recrutamento Online	30%
	Análise de Candidaturas	50%
	Entrevistas	50%
Características da Avaliação de Competências no Processo R&S	Painel de Recrutadores	80%
	Mapeamento de Competências	50%
	Entrevista por Competências	60%
	Análise do Comportamento/Ação/Capacidade	90%
	<i>Assessment Centers</i>	60%
	Transpor Competências em Comportamentos	50%
	Testes Psicotécnicos	50%
	Testes Linguísticos	30%
Critérios da Avaliação de Competências	Requisitos do Cliente	70%
	Análise dos Requisitos	60%
	Motivação para a Escolha dos Instrumentos	60%
	Objetivos para o Candidato	30%
	Perfil Funcional	20%
Competências mais	Comunicação	70%

Valorizadas	Trabalho em Equipa	50%
	Resiliência	40%
	Auto-Motivação; Liderança; Pro-Atividade; Gestão do Stress e Empatia	30%
Vantagens	Conhecer o Candidato Aprofundadamente	40%
	Escolha do Candidato Ideal	40%
	Processo Fiável	50%
	Predizer o Desempenho	30%
	Permite uma melhor Argumentação relativamente aos Candidatos	20%
Desvantagens	Processo Stressante	40%
	Processo Moroso/Longo/Cansativo	60%
	Custos	50%
	Treino para as Entrevistas pode Comprometer a Identificação das Competências	20%

Tabela III – Síntese dos Resultados Obtidos

Fases do R&S

Nesta categoria irão ser expostas as subcategorias mais referidas nas Fases do R&S. Como referido ao longo da revisão bibliográfica, são várias as fases que decorrem do processo de R&S, desde a publicação do anúncio de oferta de emprego até ao relatório final de conclusão do processo, sendo que aqui serão expostas as seis subcategorias mais repetidas ao longo das 10 entrevistas.

Passos do R&S

Esta subcategoria é caracterizada pelos intervenientes no estudo como o início do processo de R&S, ou seja, os passos que são desenvolvidos ao longo do planeamento da fase de recrutamento – reunião com o cliente, colocação de anúncios online, receção de candidaturas e análise das mesmas – e posteriormente, desenho da fase de seleção, ou seja, a marcação de entrevistas, realização de testes, fase do relatório e apresentação final do(s) candidato(s). Os intervenientes no estudo, aquando da primeira questão, referiram, de uma forma geral e sintetizada,

aqueles que são os passos levados a cabo ao longo do processo de R&S. Esta subcategoria foi referida por três entrevistados (30%).

“Apesar da metodologia tradicional ser a colocação de anúncio, a triagem curricular e a entrevista aaaa... isso funciona bem com perfis na área financeira, por exemplo, mas não funciona com perfis na área das tecnologias, ok? Portanto, a metodologia vai variando de acordo com aquilo que for o perfil a identificar.” (E4)

Contacto com o Cliente

No que concerne a esta subcategoria, foi referida por quatro intervenientes na investigação (40%) como um dos passos mais importantes do processo de R&S, visto que, é com base na reunião e no contacto direto com o cliente que desenharão o processo de avaliação de competências nos candidatos à vaga oferecida.

“Portanto... desenvolve... de forma resumida mas tentando que perceba os passos, as colegas enviam-nos o pedido do cliente, pedido esse que obedece a determinados requisitos, independentemente das funções para as quais eles estão... eles estão a requisitar o trabalhador, estamos a falar que há que procurar o trabalhador com os requisitos o mais aproximado possível das necessidades do cliente.” (E1)

Recrutamento Externo

Para além do recrutamento interno, uma das fases do R&S caracteriza-se pelo recrutamento externo, sendo que quatro dos entrevistados (40%) refere este passo como importante no desenho de um processo de R&S. Pelo facto de se tratarem essencialmente de consultoras e, apesar de possuírem bases de dados, o recurso à pesquisa de candidatos no mercado é o mais usualmente aplicado pelas mesmas.

“Então pronto... já tendo todos os dados que eram necessários para a nossa procura, tratávamos de colocar o anúncio de emprego nas devidas plataformas on-line.” (E10)

Recrutamento Online

Tal como na subcategoria anterior, o recrutamento online é apresentado pelos intervenientes como uma das formas de recrutamento mais usuais na atualidade, sendo cada vez mais utilizada na complementação das fases do processo de R&S. Recorrem a este tipo de recrutamento três entrevistados (30%), sendo que para além destes, pelo menos mais um já teve pelo menos um processo onde foi requisito do cliente o recurso única e exclusivamente a este tipo de recrutamento. Recorrem ao mesmo, sobretudo, quando existem prazos mais limitados para o processo, sendo que desta forma conseguem contactar mais depressa e eficazmente com aquele candidato que consideram ter o potencial indicado para a vaga.

“...atualmente, e como nós temos que nos moldar também ao mercado nós fazemos muito mas muito a pesquisa, por exemplo, em ferramentas com o LinkedIn ok?, porque nem sempre temos tempo para esperar pelas candidaturas e então também fazemos esse trabalho pro-ativo de ir até aos candidatos e apresentar aqui os projetos por outras vias que não os anúncios.” (E8)

Análise de Candidaturas

A análise de candidaturas é uma das fases fundamentais para o desenrolar do processo de R&S. Após a receção das mesmas, os consultores procedem à análise detalhada daquilo que é apresentado pelo candidato como sendo o seu perfil. Após essa análise, procedem aos passos seguintes de avaliação concreta daquilo que são as competências técnicas e transversais dos mesmos. Esta subcategoria foi referida por cinco entrevistados (50%).

“...fazer a triagem consoante as diretrizes do cliente e também da nossa experiência, porque o cliente se nos consulta é porque não tem capacidade para fazer o recrutamento por si, logo nós temos aqui outro know-how e também usamos aqui outras diretrizes para a nossa triagem.” (E8)

Entrevista

A fase da entrevista presencial foi referida por cinco consultores (50%) sendo esta a fase em que se tem a oportunidade de conhecer o candidato, abordando questões do foro profissional, bem como, das competências adquiridas ao longo da sua vida. Dentro de um processo de recrutamento e seleção clássico, é uma das fases fundamentais para a decisão do candidato *fit* para a função.

“...consoante o que foi acordado com o cliente e aquilo que ele pretende passamos para a entrevista presencial com os candidatos...” (E5)

Características da Avaliação de Competências no R&S

Esta categoria caracteriza-se pelas questões relacionadas com a avaliação de competências ao longo do processo de R&S. Cada consultora tem a sua forma de atuar no mercado, contudo, existe um padrão base de avaliação de competências que, por norma, é seguido por quase todos os consultores entrevistados. A fase da avaliação de competências no processo de R&S, poderá ser aplicada através de diversos instrumentos como a entrevista por competências, os *assessment centers*, dinâmicas de grupo, entre outros. Seguidamente irão ser expostas as oito subcategorias mais referidas ao longo das entrevistas.

Painel de Recrutadores

Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, no seguimento da mesma, surgiu a necessidade de questionar os intervenientes quanto ao número de consultores que, por norma, estão envolvidos na avaliação de competências no processo de R&S. A avaliação de competências é um tipo de processo que envolve pelo menos dois consultores, de forma a evitar enviesamentos ou parcialidade ao longo do mesmo. Esta subcategoria foi referida por oito consultores (80%).

“Sempre, sempre uma equipa. Repare, apenas um consultor poderia viciar o processo não é (...) Ainda que, a partir do momento em que nós temos critérios muito objetivos de avaliação, aamm.. diminui, diminui esses efeitos não é, efeitos halo e por aí fora. Aaam, e

portanto, cada indivíduo é observado por consultores diferentes em cada uma das fases, portanto, se eu tenho três fases aquele indivíduo vai ser observado por três consultores diferentes que depois cruzam a sua opinião num mesmo relatório.” (E2)

O número de consultores envolvidos no processo de R&S está dependente de diversos fatores, sendo que em certos casos, por exemplo, quando se tratam de poucos candidatos ou processos de R&S padronizados, apenas fica responsável pelo processo de R&S um único consultor (referido por quatro entrevistados o que corresponde a 40%).

“Quando é só a entrevista por competências e a APP ou entrevista por competências, APP e por exemplo os testes de aptidão é só um recrutador.” (E4)

Mapeamento de Competências

No que diz respeito ao mapeamento de competências é uma das subcategorias mais referidas por parte dos consultores (cinco o que equivale a 50%) sendo, também, considerada como uma das fundamentais para o planejamento de todos os instrumentos a serem aplicados para que seja passível a avaliação de comportamentos e, posteriormente, a identificação de competências nos candidatos.

“...e portanto chegamos sempre a um conjunto de competências que estão associadas às tarefas, ao fazer, quer a empresa já as tenha mapeadas, quer a empresa não as tenha mapeadas nós fazemos sempre essa análise, tendo em conta aquilo que se espera do indivíduo na sua ação prática.” (E2)

Entrevista por Competências

Segundo os intervenientes, a entrevista é uma das metodologias mais eficazes para a avaliação daquilo que foi, até à data, o percurso profissional e pessoal do candidato. Contudo, a entrevista por competências pretende aprofundar ainda mais aquilo que é transmitido pelo candidato, abordando questões e contextos práticos de trabalho ou de resolução de conflitos reais. Esta subcategoria foi referida por seis consultores (60%).

“Portanto através da entrevista de competências hum... portanto mediante aquilo que forem as competências necessárias a avaliar em cada candidato fazemos as questões associadas com essas mesmas competências.” (E4)

Análise do Comportamento/Ação/Capacidades

Como consequência de todos os passos da avaliação de competências ao longo do processo de R&S, segundo os entrevistados, é sempre necessário que se proceda a uma avaliação/análise daquilo que foram os comportamentos demonstrados pelos candidatos ao longo da entrevista e testes aplicados. É com base nesta análise que se identificam as competências e se procede à realização do relatório final. Esta subcategoria foi referida por nove consultores (90%).

“...foram construídos um conjunto de situações... para poder dar aos entrevistados, para eles também nos dizerem, na perspectiva deles, se fossem eles os responsáveis, como é que definiriam a estratégia comercial, como é que eles organizariam a área comercial, e qual seria a abordagem.” (E3)

Assessments

Os testes por *assessment* é outra das práticas referidas pelos entrevistados como instrumento que tem ganho relevo na avaliação de competências em processos de R&S. São utilizados essencialmente como forma de complementação de informação relativa às competências transversais, tendo sido referida por seis consultores (60%).

“Por norma aamm, e numa entrevista mais elaborada, também podemos aplicar uma série de lentes que é as que também usamos no nosso assessment, podemos usar um business case, ou um role play para, para testar determinadas competências...” (E6)

Transpor Competências em Comportamentos

Tal como referido ao longo das entrevistas, outro dos passos fundamentais para a construção de um processo de avaliação de competências eficaz é transpor as competências em comportamentos, uma vez que, é através desta transposição

que se torna passível desenhar/desenvolver os instrumentos a serem aplicados aos candidatos. Esta subcategoria foi referida por cinco consultores o que corresponde a 50% da amostra.

“e principalmente transformar, por assim dizer, estas competências em comportamentos, em ações!... Se estas a estudar isto deves saber que é pela ação que nós conseguimos perceber se a pessoa tem aquela competência desenvolvida ou não.” (E10)

Testes Psicotécnicos

No que diz respeito aos testes psicotécnicos, segundo cinco entrevistados (50%), ainda continuam a ser um dos testes mais utilizados com o objetivo de validar competências técnicas, principalmente em perfis da área financeira, Informática e Tecnologia e afins.

“...e pontualmente também utilizamos os testes de aptidão ok?, mas é mais pontual e normalmente para perfis mais juniores ou recém-licenciados e depois posteriormente é feito um relatório de avaliação para a entrega direta ao cliente.” (E4)

Testes Linguísticos

No que concerne aos testes linguísticos, estes são referidos por três entrevistados (30%) como um dos testes mais utilizados na avaliação de competências técnicas ao longo do processo de R&S.

“... peço, caso envolva línguas ou não, que terá de realizar testes de aaamm de línguas. Embora “teste” inicialmente este tipo de avaliação, principalmente no que diz respeito a línguas, por exemplo na entrevista fazer algumas perguntas em inglês, e depois avaliar a questão mais da escrita.” (E1)

Critérios da Avaliação de Competências

Quando se abordam os critérios para a escolha da avaliação de competências no processo de R&S pretende-se, sobretudo, compreender qual a base de trabalho

que fornece o suporte necessário para o desenho deste processo. Os critérios que poderão ser considerados por parte das consultoras para desenho do processo de R&S onde se procede à avaliação de competências, passam pela análise funcional, reuniões com o cliente, estudo da empresa, entre outros, sendo que aqui serão expostos aqueles mais manifestados ao longo das entrevistas.

Requisitos do Cliente

Esta foi uma das subcategorias mais referidas ao longo das entrevistas por parte dos consultores (referido por sete, representando 70% da amostra). É apresentada como um dos critérios mais importante para a definição do processo, uma vez que, é com base naquilo que é requerido pelo cliente, bem como, pelos seus objetivos específicos para a função que se poderá definir as competências necessárias para o cargo, e ser passível o desenvolvimento de instrumentos eficazes para a constatação das mesmas.

“Bom... relativamente aos critérios... parte sobretudo daquilo que a empresa pretende para aquela função! Os nossos clientes apresentam uma lista com requisitos, e dizem-nos “eu preciso de um trabalhador com estes requisitos”, muito à semelhança daquilo que já são os seus trabalhadores, transportam esses requisitos para os futuros colaboradores.” (E1)

Análise dos Requisitos

Após a definição daquilo que são os requisitos exigidos pelo cliente, seis consultores (60%) referem que a fase seguinte, passa pela análise dos mesmos e a posterior escolha dos instrumentos mais adequados para o cumprimento dos objetivos e a identificação eficaz das competências através dos comportamentos.

“Hum, hum. Nós, normalmente quando... quando fazemos este levantamento... quando o cliente diz que precisa de alguém para área da gestão de recursos humanos, tentamos aaaamm...(curta pausa) perceber se a função já existia, se é uma função nova, ou se já existia quantas pessoas e que pessoas estiveram naquela função, e porquê?...” (E3)

Motivação para a Escolha dos Instrumentos

Nesta subcategoria é exposto, de certa forma, o processo que é levado a cabo por parte dos consultores para a escolha efetiva dos instrumentos. É referida por seis consultores (60%) e decorre das subcategorias supra mencionadas, ou seja, para além dos requisitos dos clientes serem um dos principais influenciadores para a escolha dos instrumentos, poderá também ser uma exigência imposta pelos mesmos, ou uma opção individual da consultora, que após a análise de todos os intervenientes opta por determinados instrumentos, por considerar que os mesmos serão os mais indicados para a identificação das competências.

“Portanto, nós conseguimos juntar e fazer uma flexibilização, as empresas maiores não conseguem fazer essa flexibilização, portanto usam os processos standard. Nós aqui temos a flexibilidade que é uma vantagem porque... se nós vemos que aaamm a função evoluiu de um momento para o outro, se nós o ano passado avaliamos uma função e utilizamos três testes de avaliação de competências, de aptidões.. este ano vamos avaliar as necessidades da mesma função e afinal a pessoa... afinal não precisa daquele raciocínio numérico, mas precisa de um diagramático, então nós vamos sempre adaptar, ou seja, o processo pode ter sido feito há 6 meses atrás, nós fazemos sempre uma análise e ajustamos consoante as necessidades.” (E9)

Objetivos para o Candidato

Outro dos critérios influenciadores para a validação de competências no processo de R&S são os objetivos definidos, por parte da organização, para o futuro colaborador, tendo sido referido por três intervenientes na investigação (30%). É fundamental estar a par dos mesmos, pois terão de ser procuradas determinadas características inerentes aos objetivos, nos candidatos.

“Perceber aquilo que o cliente procurava no candidato, ou seja, perceber quais eram para ele as características ou as competências mais importantes a serem manifestadas no candidato para que fosse bem sucedido naquela função...e também perceber quais eram os

objetivos que eles tinham delineado para o candidato também.”
(E10)

Perfil Funcional

Por fim, a análise do perfil funcional é outro dos critérios referidos como fundamentais e como base para a justificação para uma avaliação de competências no processo de R&S. No entanto, este apenas foi referido diretamente por dois consultores (20%). A análise daquilo que é o atual e, futuro perfil, bem como dos objetivos da função, são um fator determinante na posterior escolha dos candidatos a serem avaliados.

“Sempre justificados através da função e, também, e também a partir daquilo que se espera para aquela função, porque nem sempre, nem sempre as funções são estáticas, e nós, e cada vez mais elas não o devem ser, portanto, eu tenho uma função, mas eu espero que dentro de, que aquela função se mova para ali ou se mova para ali (faz gestos a apontar a direita e a esquerda), não é? E portanto, eu normalmente avalio o indivíduo na sua ligação aquela função estática, mas também avalio o indivíduo em termos de potencial.”
(E2)

Competências mais Valorizadas

Nesta categoria serão abordadas as competências mais referenciadas pelos intervenientes na investigação como aquelas que, na atualidade, são mais procuradas por parte das empresas nos seus futuros colaboradores. Seguidamente serão então expostas as oito competências mais referidas.

Comunicação

A comunicação foi a competência predominante nas respostas dos entrevistados, sendo referida por sete consultores (70%). Esta apresenta-se como uma das competências fundamentais para o sucesso numa organização, sendo fundamental na atualidade saber comunicar com o outro de forma eficaz.

“Assim sendo, e tendo em conta os processos que eu tive... e mesmo agora na empresa onde me encontro, tem-se verificado uma crescente importância... tem sido dado muito relevo à comunicação, à capacidade da pessoa se conseguir comunicar de forma eficaz com toda a gente.” (E10)

Trabalho em Equipa

Esta foi a segunda competência mais referida por parte dos consultores (cinco/50%), sendo considerada como uma competência transversal a qualquer função.

“O trabalho em equipa, todos pedem... porque é daquelas coisas Mafalda se não conseguimos trabalhar com outras pessoas (...) esta é uma das... das soft skills mais valorizadas.” (E6)

Resiliência

A resiliência, por sua vez, foi a terceira competência mais referida ao longo das entrevistas, por quatro consultores (40%). Referem-na como sendo uma das competências mais atuais, pelo facto de, com o evoluir dos mercados e das funções, torna-se fundamental o indivíduo encarar as mesmas de forma positiva, sendo capaz de contornar problemas e obstáculos sem desistir.

“... a questão associada também à resiliência, portanto as empresas cada vez mais procuram pessoas que sejam capazes de trabalhar sob situações de pressão aaamm... e que rapidamente se consigam reinventar e renovar mediante situações complexas.” (E4)

Auto-Motivação; Liderança; Pro-atividade; Gestão do Stress e Empatia

Estas cinco subcategorias foram referidas em *ex aequo* pelo mesmo número de consultores, três, representando, dessa forma, 30% da amostra.

No que concerne à Auto-Motivação, é referida pelos consultores, um pouco como a questão da resiliência, como uma das competências mais procuradas pelos empregadores, pelo facto de, na atualidade, as empresas procuram candidatos que

sejam capazes de cumprir as suas tarefas e objetivos sem a necessidade constante de uma orientação/motivação.

“Um outro aspeto também importante é a... (pausa, pensativo) não será bem uma competência mas uma capacidade que nós deveríamos ter, uma característica que é sabermos auto-motivar, e não ficar à espera que sejam as empresas a... num cenário do futuro vai obrigar a termos outra abordagem nas organizações e se estamos à espera que sejam os nossos chefes ou a empresa a motivar-nos, não vamos lá chegar, ou pelo menos vamos ficar muito tempo à espera que haja essa motivação.” (E3)

Já a Liderança, é uma das competências, que tal como o Trabalho em Equipa é sempre procurada, de forma unânime por parte das empresas, sendo que, a liderança se aplica a cargos mais seniores.

“Para uma posição, por exemplo aamm... de project manager.. ou de team leader!... aí são valorizadas competências como a experiência em gestão, ou seja, as experiências que já teve a a gerir projetos, é importante explorar bastante qual o papel que teve nesses projetos que teve que gerir, a capacidade de liderança...” (E5)

No que diz respeito à Pro-atividade, é referida como uma das competências atuais mais procuradas, principalmente em candidatos júnior, que demonstrem a capacidade de propor ideias, sejam interventivos no local de trabalho e ativos no abraçar de desafios.

“... a pro-atividade, efetivamente alguém que não fica à espera que as coisas caiam no colo, que vá procurar e que vá procurar ajudar” (E7)

A Gestão do Stress é uma competência transversal a todos a todas as funções, e é atualmente muito procurada, essencialmente pelo facto de as exigências do mercado de trabalho serem cada vez maiores.

“Sabes que o mercado tem evoluído muito, e não para, então é importante que tenhas uma grande capacidade de te adaptar à mudança, seres resistente a possíveis falhas, não desistires, seres empenhada e, principalmente não precisares sempre dos outros para te sentires motivada para fazeres o teu trabalho.” (E10)

Por fim, a Empatia, é outra das competências transversais fundamentais para o bom funcionamento de uma equipa. Para os entrevistados esta competência, conjuntamente com o Trabalho em Equipa é fundamental, pois os futuros colaboradores devem ser capazes de se colocar no lugar do outro, criar ligações de respeito e interajuda com os seus colegas.

“Aaaa a sensibilidade interpessoal, aaa e que, esta competências começa a ter cada vez mais impacto porque percebemos que uma decisão, aaaa, ou seja, que nunca podemos tomar uma decisão, sem ter em conta o impacto que ela tem nos outros.” (E2)

Concluindo, alguns dos intervenientes foram referindo que as competências técnicas já se encontram implícitas na altura da análise do perfil do candidato, sendo fundamental o investimento na análise das competências transversais. Contudo, existem funções, onde a predominância são as competências técnicas.

Vantagens

No sentido de confrontar a teoria com a prática nas organizações, questionaram-se os intervenientes na investigação sobre as vantagens que os mesmos identificam relativas à avaliação de competências no processo de R&S.

Todos os entrevistados referiram que avaliação de competências num processo deste género é fundamental, trazendo consigo muito mais vantagens do que desvantagens.

“Eu acho que é fundamental. Acho que é daquelas... se nós não tivermos... primeiro a questão da definição, uma boa definição das competências, porque com uma boa definição nós conseguimos

justificar qualquer situação, qualquer comportamento, nós conseguimos predizer.” (E9)

“Eu só consigo ver vantagens (risos) as desvantagens só são, e vamos já falar nelas, são noutro sentido, as vantagens é... é muito mais refinado, é muito mais polido, é muito mais fiável aamm...” (E6)

No âmbito desta categoria, foram identificadas diversas vantagens, sendo que as que se seguem foram aquelas que se manifestaram com maior preponderância nas entrevistas.

Conhecer o Candidato Aprofundadamente

Relativamente a esta subcategoria, foi referida por quatro entrevistados (40%). Um processo de R&S baseado na avaliação de competências permite aos consultores aprofundarem aquilo que diz respeito aos candidatos, quer sejam competências técnicas, quer sejam as competências transversais, permitindo-lhes, posteriormente, uma escolha mais fundamentada e adequado do candidato final à função.

“A grande vantagem é o conhecimento, é a informação que tu retiras do candidato, é muita informação que tu podes depois fazer aqui posteriormente uma avaliação muito mais, muito mais diretiva e até discutir com as tuas colegas as repostas.” (E8)

Escolha do Candidato Ideal

Alusivo a esta subcategoria, foi referida por quatro entrevistados (40%). É referido pelos entrevistados como uma vantagem da avaliação de competências no processo de R&S, permitindo aos consultores, ao longo do processo avaliarem de forma aprofundada os candidatos, chegando ao fim com aquele que, de acordo com os requisitos da função e do cliente, melhor se enquadrará naquilo que é pretendido.

“Aamm... a principal vantagem que eu consigo encontrar num processo por avaliação de competências... é o facto de te permitir escolheres o melhor candidato para a posição, sem dúvida!” (E5)

Processo Fiável

No que respeita a esta subcategoria, foi referida por cinco entrevistados (50%). É referido pelos intervenientes da investigação como sendo um processo fiável pelo facto de ser um processo claro, embora complexo, mas que permite uma grande minimização do erro, uma das subcategorias referidas nas entrevistas, mas sem saturação teórica suficiente para ser considerada.

“As vantagens huuuummm... isto é conversa de consultora, mas a confiança que clientes têm no processo e no candidato portanto aaamm... isto é importante para os clientes sentirem que se vão recrutar aquela pessoa que o processo de avaliação da mesma é consistente e portanto isto é importante para eles hum” (E4)

Predizer o Desempenho

Esta subcategoria referida por três entrevistados (30%), aborda a avaliação de competências como uma forma eficaz de prever o comportamento futuro dos candidatos em ambiente empresarial. Simulando situações reais, através de casos práticos, torna-se possível aferir, como é que um candidato poderá reagir perante uma situação desconfortável, de pressão, etc.

“Isto é, ok situações destas eu sei que ela tem esta abordagem, calculo que com base naquilo que ela já fez, na experiência, calculo que no futuro isto possa acontecer assim desta forma. Isto é, eu vi como é que ela faz, ganhei alguma confiança, alguma segurança, ok, se ela for a selecionada eu sei que posso estar minimamente descansado porque sei como é que ela faz.” (E3)

Permite uma Melhor Argumentação relativamente aos Candidatos

Relativamente a esta subcategoria, foi referida por dois entrevistados (20%). Referem-na como sendo uma das vantagens do processo de R&S, uma vez que, ao realizarem um processo de R&S deste género, e se o mesmo for bem planeado e conduzido, permite ao consultor, na fase final da apresentação dos candidatos ao cliente, um maior poder de argumentação e uma apresentação mais trabalhada e aprofundada daquele que poderá vir a ser o novo colaborador da empresa.

“... porque é uma segurança que estamos a dar ao cliente porque estamos a mostrar ao cliente como é que os candidatos, daqueles que vamos selecionar, como é que eles fazem, portanto ele vê, não é algo que nós huuumm dizemos que estamos a fazer as entrevistas por competências, dizemos que pela nossa análise é uma pessoa com este potencial ou é uma pessoa que não tem este potencial, ele ali pelo menos vê alguma coisa.” (E3)

Desvantagens

Nesta categoria irão ser apresentadas as desvantagens referidas pelos intervenientes na avaliação de competências no processo de R&S.

Pelo menos um interveniente na investigação referiu, para além das desvantagens, possíveis desafios da avaliação no processo de R&S, sendo uma delas a desconstrução das competências em ações

“Ah o desafio é que se eu quero perceber alguém que tenha uma abrangência em termos da função, maior, é eu construir, é eu repartir essa abrangência em peças, e construir casos que encaixem aqui uma certa sequência...” (E3)

A construção de casos práticos que abarquem todas as competências que se pretendem ver identificadas.

“... às vezes não é fácil construirmos esses, esses cenários aaamm.. são casos práticos, a gente pode até inventar mas o que nos interessa muitas vezes é perceber porque... (pausa) o que o cliente nos diz é “Ok, mas ser diretor de recursos humanos numa empresa de serviços é diferente do que ser aqui na nossa fábrica.”.. portanto, eu percebo, então para isso nós vamos ter de desenhar situações que sejam adequadas a esta.. fábrica, ou aquela empresa....” (E3)

Bem como a possibilidade de os candidatos não demonstrarem o seu verdadeiro potencial.

“Nós precisamos de nos saber vender e há pessoas que não sabem vender, há pessoas que nós sabemos tem bom potencial mas que não conseguem expressar-se ali no momento, não conseguem fazer ver esse potencial que têm.” (E3)

Processo Stressante

Esta subcategoria é referida por quatro consultores (40%). Referem que o processo em si, poderá tornar-se stressante, pelo facto de requerer muitas etapas, uma grande capacidade de concentração e investimento pessoal, não só do consultor, mas principalmente do candidato que acaba por necessitar de se deslocar à empresa no mínimo duas vezes, estando sujeito a uma entrevista longa e à aplicação de vários testes.

“...acaba sempre por ser um processo mais longo e também mais stressante para o candidato. Como na maior parte das vezes os candidatos nunca estiveram numa situação como aquelas, o nível de stress sentido acaba... acaba por ser mais alto.” (E10)

Processo Moroso/Longo/Cansativo

Esta subcategoria, foi referida 11 vezes ao longo das entrevistas, sendo identificada como uma desvantagem por seis consultores (60%). Os entrevistados referem que, para além de ser um processo stressante, acaba por ser também um processo moroso/longo, pelo facto de abarcar diversas etapas coletivas e individuais, passando pela receção de candidaturas ao relatório final de apresentação de candidatos.

“Quando é a este nível pressupõe mais tempo, ou seja é um processo mais longo, e mais caro, ou seja, também tem esta desvantagem de ser um pouco mais longo, em termos de tempo obviamente! (E6)

Custos

A questão dos custos inerentes a um processo de R&S baseado em competências, é referida por cinco consultores (50%) como uma possível desvantagem, pelo facto de implicar um maior investimento de tempo e recursos por

parte das consultoras. A questão dos custos elevados é considerada pelos consultores como uma possível desvantagem, não para os mesmos, mas para os seus clientes, que por não compreenderem todo o processo inerente, por vezes consideram o custo do mesmo demasiado elevado.

“...é um tipo de procedimento que envolve alguns custos, e para além dos custos que envolve todo o processo de recrutamento, terá também que pagar os testes à parte, o que normalmente acaba por ser um fator dissuasor para a escolha deste tipo de testes de assessment...” (E3)

Contudo, três dos entrevistados que referem os custos como uma possível desvantagem, referiram que a mesma é suplantada aos benefícios que a avaliação de competências acarreta para a organização, ou seja, poderão ter o custo/investimento inicial, mas que depressa é colmatado pela contratação de um candidato *fit* para a função.

“Depois... tem a questão talvez do custo... embora eu não ache que isso possa ser considerado propriamente uma desvantagem, porque depois como o resultado final é tão satisfatório acaba por superar a questão dos custos.” (E10)

Treino para Entrevistas pode Comprometer a Identificação das Competências

Esta foi uma das desvantagens referidas por dois consultores (20%). Abordam esta questão como uma possível desvantagem na avaliação de competências, pelo facto de, tendo em conta o acesso facilitado a métodos de preparação para entrevistas, os candidatos acabam por se dirigir às mesmas com uma estrutura pré-formatada daquilo que vão dizer e demonstrar, acabando por dificultar a identificação concreta das competências.

“E nós sabemos de muitas vezes em que há os artistas que respondem a muitos questionários e testes psicotécnicos (risos) e não sei quê... mas pronto, eu acho que a informação que o assessment nos dá é boa, ajuda-nos a orientar e a focar, mas temos que validar aquela informação, numa entrevista ou em casos práticos.” (E3)

Capítulo VI - Discussão de Resultados

Neste capítulo irá proceder-se à discussão daquilo que foram os resultados obtidos com esta investigação, confrontando-se os mesmos com a teoria desenvolvida acerca da temática.

Analisando as fases do R&S e as suas subcategorias, é possível afirmar que o desenvolvimento tecnológico, bem como, a progressão global das sociedades influenciam de forma inevitável o desenrolar deste mesmo processo. Assim, cada vez mais as consultoras recorrem à divulgação *online* daquilo que são as ofertas disponibilizadas pelos seus clientes, sendo esta a forma preferencial de divulgação das vagas disponíveis. Os métodos de divulgação variam consoante a consultora e o tipo de processo de recrutamento, podendo ser através das redes sociais, portais de emprego, entre outros (Fernandes, 2014). Se antigamente o meio preferencial para a divulgação de uma oferta era através da publicação num jornal de referência, hoje em dia a preferência passa essencialmente pela divulgação da oferta através dos meios de comunicação *online* – *Internet*. Tal divulgação tem como principal objetivo tornar a oferta acessível a todos os possíveis candidatos, aumentando, dessa forma, a oferta de recursos humanos passíveis de serem analisados para a vaga disponível (Werther & Davis, 2008; Camara *et al.*, 2013).

Por outro lado, a opção pela divulgação *online* da oferta disponibilizada diminui significativamente o custo com o processo de R&S, tendo em consideração que as plataformas de emprego disponibilizadas são, na sua maioria, gratuitas. Verifica-se, também, uma crescente aposta no recrutamento através de redes sociais, como o *LinkedIn*, estando a aposta nesta plataforma a ganhar adeptos em diversas consultoras (Fernandes, 2014).

Tal como referido por 30% dos participantes no nosso estudo, denota-se uma preferência por este tipo de R&S em detrimento daquilo que outrora foi o processo comum de seleção: recorrer a base de dados, confirmação de referências, parcerias com universidades, entre outros. Contudo, o recurso ao método tradicional de seleção ainda se aplica para a ocupação de funções de determinados perfis funcionais, normalmente caracterizados como perfis de topo, no caso das referências profissionais, por exemplo, ou em caso de perfis júnior, quando se procura novo talento ainda com escassas experiências profissional, recorrendo a

parcerias com universidades (Cunha et al., 2012; Pilbeam & Corbridge, 2006; Taylor, 2007).

No que concerne à análise de candidaturas, como referido por 30% dos intervenientes na investigação, trata-se de um dos primeiros passos do processo de R&S. Após a receção de candidaturas procedem à análise das mesmas, análise esta que passa essencialmente pela triagem curricular. A triagem curricular é caracterizada pela passagem do processo de recrutamento para o processo de seleção, uma vez que, tem como principal objetivo a identificação dos perfis que se poderão adequar ao perfil funcional apresentado. Trata-se, contudo, de um processo moroso pelo facto de, na grande maioria das vezes, implicar a análise extensiva de candidaturas recebidas, até chegar a um número ótimo de candidatos aptos para o cargo. É com base nesta primeira fase do processo de R&S que os consultores envolvidos no estudo, retiram as primeiras informações e impressões relativamente ao candidato, possibilitando aos mesmos, a recolha de informação relevante para a entrevista de avaliação de competências, uma vez que, é através desta que poderão aprofundar experiências passadas, assumindo as mesmas, um carácter preditivo do comportamento futuro na organização (Cunha *et al.*, 2012).

No que diz respeito às características da avaliação de competências no R&S, foi possível constatar que o número de consultores envolvidos no processo de R&S variam consoante as exigências determinadas pelo mesmo. Assim, é passível afirmar que em processos onde se procede à avaliação de competências, tendo esta um carácter mais trabalhoso do que um processo de R&S *standard*, é opção das consultoras a utilização de pelo menos dois técnicos no desenvolvimento do processo, tal como referido por 80% dos participantes do nosso estudo.

Tal se verifica pelo facto de, na aplicação de determinados testes, ou até mesmo, na entrevista de avaliação de competências, possibilitar a dupla lente de observação, evitando enviesamentos ou possíveis erros na identificação de comportamentos e, posteriormente, de competências. Recorrem à utilização de apenas um consultor quando o processo de R&S se caracteriza com *standard*, ou a se apliquem apenas testes de carácter psicotécnico aos candidatos à vaga. Independentemente da utilização de dois consultores, há sempre um que se caracteriza como sendo o responsável pelo desenvolvimento de todo o processo,

sendo o segundo, uma lente externa na aplicação e avaliação dos instrumentos de avaliação de competências (Chiavenato, 2009). Assim, o número de avaliadores integrados no processo de R&S não é *standardizado*, visto que, está dependente dos requisitos inerentes ao processo, às exigências do mesmo, ao número de candidatos envolvidos, entre outros (Camara *et al.*, 2013).

Na maioria dos processos, as entrevistas assumem-se como entrevistas de painel/série, ou seja, pelo facto de os candidatos atravessarem, ao longo do processo de R&S, diversas fases de avaliação/identificação de competências, torna-se necessária a intervenção de diversos interlocutores de forma a garantir a imparcialidade do processo (Cunha *et al.*, 2012; Taylor, 2007).

Foi ainda possível concluir que, de uma forma geral, nas consultoras onde os intervenientes desta investigação exercem as suas funções, apresentam uma relação estruturada daquilo que são as competências e os indicadores comportamentais ligados às mesmas, permitindo uma identificação concreta e eficaz destas, através da aplicação dos diversos instrumentos disponíveis para a avaliação de competências (Camara *et al.*, 2013).

Relativamente à avaliação de competências no processo de R&S, no nosso estudo, os métodos ditos como tradicionais são os que continuam a ser os mais utilizados, nomeadamente a entrevista de avaliação de competências e os testes psicotécnicos. Contudo, 60% dos consultores já referem a utilização permanente de *assessment centers* como técnica eficaz de avaliação de competências sendo, contudo, utilizada como complemento à entrevista (Matosinhos, 2012; Robertson & Smith, 2001; Taylor, 2007).

A entrevista de avaliação de competências, está enquadrada numa das técnicas de seleção, sendo que, tal como referido pelos consultores ao longo das entrevistas, é raro o caso em que seja utilizada como único instrumento de validação de competências (Neves *et al.*, 2008; Muir, 2004). No processo de R&S, poderão ser utilizados como instrumentos de complementaridade as dinâmicas de grupos, *assessment centres*, testes psicométricos, entre outros (Taylor, 2007; Rodrigues, 2011; Kaplan & Sacuzzo, 2013). A técnica da entrevista continua a ser aquela considerada pelos intervenientes na investigação como sendo a mais fidedigna na obtenção de informação aprofundada relativamente ao candidato, sendo que nos

casos de avaliação de competências, acaba por ser considerada como um método ótimo na identificação de acontecimentos passados, possibilitando aos consultores a construção de casos práticos/*assessments* que venham refutar aquilo que foi transmitido pelos candidatos como sendo as suas potenciais competências na prática (Robertson & Smith, 2001).

Como referido por 60% dos consultores, a entrevista de avaliação de competências possibilita a identificação de determinadas competências. Apesar de na maioria das consultoras onde os intervenientes trabalham já ser utilizada a entrevista de competências em praticamente todos os processos de R&S, a complementariedade com outros instrumentos de avaliação de competências é fundamental. Tal complementariedade de instrumentos, permite-lhes a validação de competências, ou a avaliação aprofundada de outras, que até então não foram manifestadas pelo candidato.

Assim sendo, as técnicas de seleção deverão ser encaradas como complementares, de forma a tornar eficaz a avaliação de competências no processo de R&S, sendo este fator bastante salientado por parte dos consultores (Matosinhos, 2012).

Tal como é referido por diversos autores (cf. Cunha *et al.*, 2012; Lisboa *et al.*, 2011; Camara *et al.*, 2013), e corroborado por parte dos consultores envolvidos no nosso estudo, verifica-se uma prevalência das entrevistas presenciais, sendo as mesmas semi-estruturadas ou estruturadas, uma vez que, desta forma se facilita a condução da entrevista, bem como, a identificação dos comportamentos necessários para a validação das competências (Just, 2011). Desta forma, é possível afirmar que a forma como a entrevista poderá ser construída e, posteriormente, conduzida, depende sobretudo do consultor responsável pelo processo, consultor este que está a par de todos os objetivos e requisitos pré-definidos para aquele processo de R&S.

Tal como referido na bibliografia, os intervenientes nesta investigação referem que a forma como é desenhado e conduzido o processo de R&S, auxilia o consultor na identificação, no candidato, daquilo que são as competências definidas para o exercício da função, sendo que a utilização destes mesmos instrumentos (entrevista, *assessment centres*, testes psicométricos, etc) apresentam-se como a base fundamental para o sucesso do processo (Chiavenato, 2009; Cunha *et al.*, 2012).

A subcategoria com maior preponderância nesta investigação, “Análise do Comportamento/Ação/Capacidades”, identificada por nove entrevistados, pode-se enquadrar perfeitamente na importância da complementariedade de instrumentos, referida por Chiavenato (2009) e Cunha *et al.* (2012), uma vez que, é só através da identificação e análise eficaz daquilo que são os comportamentos e atitudes dos candidatos na prática, que se possibilita a identificação eficaz das competências procuradas. Pode-se afirmar que a análise dos comportamentos, atitudes e capacidades dos candidatos são a base fundamental para o sucesso da avaliação de competências no processo de R&S.

Aquando da avaliação concreta das competências, quer sejam *soft skills*, quer sejam *hard skills*, a forma como as mesmas são trabalhadas ao longo do processo de R&S, é igualmente exigente e igualitária, sendo esperado que as mesmas se manifestem de forma equilibrada por parte dos candidatos. Neste sentido, verifica-se uma preocupação por parte das consultoras, aquando da avaliação de competências no processo de R&S, em consultar e reunir com os seus clientes e com as chefias diretas do futuro colaborador, para dissipar possíveis dúvidas sobre competências e candidatos. Tal partilha de opiniões. e discussão sobre as competências identificadas na lista de candidatos final apresentada ao cliente, auxilia, posteriormente, ao desenvolvimento, por parte do cliente, de um projeto de melhoria do colaborador, uma vez que, o mesmo se encontra a par dos seus pontos fortes e pontos passíveis de desenvolvimento (Muir, 2004).

Desta forma, a categoria dos critérios da avaliação de competências, parece assumir-se como uma categoria inovadora desta investigação, apresentando aquilo que está na base da opção, por parte dos consultores, da avaliação de competências no processo de R&S. Para tal, na tabela seguinte, estão retratados os quatro critérios com maior preponderância nesta investigação, com ponderações entre os 70% e os 30%.

Critérios	Preponderância
Requisitos do Cliente	70%
Análise dos Requisitos	60%

Motivações para a Escolha dos Instrumentos	60%
Objetivos para o Candidato	30%

Tabela IV – Critérios para a escolha da Avaliação de Competências

Os critérios para a escolha da avaliação de competências no processo de R&S, surgem com forte preponderância nesta investigação, pelo facto de se caracterizarem como a base do desenvolvimento de todo o processo. Quando se opta por um processo com um cariz mais complexo, como é a avaliação de competências no processo de R&S, existe, por parte do cliente e do próprio consultor a certeza de um resultado final positivo e do enquadramento de um candidato *fit* à organização, estando, contudo, cientes do trabalho metódico necessário para o mesmo.

Os critérios pré-definidos pelo cliente ou pela própria consultora, estarão na base para que o interveniente desenhe os passos que terão como resultado final a apresentação de uma *short list* ao cliente, *short list* está que enquadra, segundo os entrevistados, os três candidatos ideias de acordo com os padrões de competências procurados.

Relativamente aos “Requisitos do Cliente”, o critério com uma das maiores preponderâncias neste estudo (70%), caracterizam-se como sendo a base do desenho do processo avaliativo de competências, pois é através da reunião inicial com o cliente e do estabelecimento de diretrizes metodológicas que se procede à construção do processo: desde a procura do candidato ideal, análise do perfil, realização da entrevista, aplicação de testes e relatório final. Assim, aquilo que o cliente referir como sendo fundamental para o bom desempenho da função para a qual se encontra a vaga disponível, é a base de todo o processo de avaliação de competências ao longo das diversas fases do R&S.

De certa forma, esta subcategoria poderá ser enquadrada naquilo a que as investigações sobre a temática referem como o estudo da empresa pré-processo de R&S, ou seja, o conhecer de forma aprofundada o cliente e a empresa, obtendo informações relativas aquilo que são os seus pontos fortes e pontos de melhoria, os

seus processos e objetivos *core*, quer presentes, quer futuros, a sua estratégia de negócio e, por fim, as competências organizacionais e a sua evolução (Ceitil, 2010).

A “Análise dos Requisitos” encontra-se intimamente relacionada com o tópico anterior, uma vez que, após a apresentação do cliente e daquilo que pretendem para o futuro colaborador, o consultor fica responsável pela análise destes mesmos requisitos. Tal análise poderá manifestar a necessidade de mapeamento de competências, confrontação do perfil funcional com as mesmas, reuniões com chefias diretas, entre outros passos, que se revelam fundamentais para o alcance de um resultado final positivo.

Tal como na subcategoria anterior, esta enquadra-se naquilo a que a bibliografia refere como um dos passos pré-avaliação de competências no R&S, que se caracteriza pelo estudo aprofundado da função para a qual existe a vaga disponível, a análise e mapeamento das competências necessárias para o desempenho eficaz da função e o desenho do perfil do candidato ideal, de acordo com o perfil funcional presente e objetivos futuros (Kanaga, 2007; Cunha *et al.*, 2012).

No que concerne ao critério “Motivações para a Escolha dos Instrumentos” com uma preponderância de 60%, decorre das restantes subcategorias apresentadas no tabela supra mencionado. Ou seja, aqui estão enquadrados, para além dos requisitos do cliente, os requisitos funcionais, a imposição da utilização de determinados instrumentos por parte do cliente, ou a possibilidade de os mesmos serem utilizados como uma opção individual da consultora, que após a análise de todos os intervenientes opta por determinados instrumentos, por considerar que os mesmos serão os mais indicados para a identificação das competências previamente mapeadas (Ceitil, 2010).

Por fim, os objetivos para o candidato, apesar de apresentar a menor preponderância relativamente aos três critérios supra mencionados é, sem dúvida, um dos critérios mais importantes para a fundamentação da escolha da avaliação de competências no processo de R&S. É fundamental para o consultor estar ciente daquilo que é pretendido, quer presentemente, quer no futuro, ao eventual novo colaborador. Tal conhecimento, permite ao avaliador identificar as competências e comportamentos fundamentais para a concretização dos objetivos delineados pela

empresa para o candidato, auxiliando, dessa forma, na construção de instrumentos capazes de atingir os mesmos.

Como referido por diversos autores (e.g. Cunha et al., 2012; Guillaume et al., 2014; Ceitil, 2010) a identificação daquilo que são as competências *core* para o desempenho da função, para que, conseqüentemente, consiga atingir os objetivos definidos pela organização para o colaborador, é essencial. É fundamental que ocorra a identificação, e posterior mapeamento, destas competências, para que o recrutador seja capaz de optar pela utilização dos instrumentos mais eficazes para a identificação dos comportamentos e competências pré-definidas, no candidato.

Relativamente à categoria competências mais valorizadas pelo empregador no atual contexto laboral, verificamos a enumeração de diversas competências ao longo das entrevistas, nomeadamente, 21 competências, sendo que se optou pela apresentação daquelas que foram referidas, no mínimo, por três participantes, sendo, desta forma, apresentadas para discussão de resultados oito competências. Tais competências serão expostas no Tabela V, abaixo apresentado, de forma a simplificar a análise e comparar as competências referidas pelos consultores com aquelas apresentadas ao longo do estado da arte.

Competências	Preponderância
Comunicação	70%
Trabalho em Equipa	50%
Resiliência	40%
Auto-Motivação	30%
Liderança	30%
Gestão de Stress	30%
Empatia/ Sensibilidade Interpessoal	30%
Pro-atividade	30%

Tabela V – Número de Competências mais Valorizadas

Ao analisar o Tabela V, é possível aferir que as competências referidas pelos entrevistados, se enquadram todas na categoria das competências transversais. Nesta investigação foi possível identificar as oito competências mais valorizadas atualmente no mercado de trabalho, com ponderações que variam dos 70% e os 30%, sendo elas: a comunicação, o trabalho em equipa, a resiliência, a auto-motivação; a liderança; a gestão do stress a empatia e, por fim, a pro-atividade.

Como é possível verificar pela análise dos dados recolhidos nas entrevistas, cada vez mais se verifica uma maior tendência, por parte das organizações, na valorização das *soft skills*, ou seja, um maior investimento em pessoas que manifestem determinadas atitudes e comportamentos que irão afetar os resultados futuros da organização, sendo que, para além da avaliação das competências na avaliação de desempenho, tem-se verificado um crescente investimento na avaliação e identificação das mesmas no primeiro processo inerente à entrada de um novo colaborador numa organização: no processo de R&S.

Tendo em consideração que as competências se assumem como características diferenciadoras do comportamento entre candidatos, cada vez são mais os clientes que requerem às consultoras candidatos *fit*, com competências distintivas e que se enquadrem no modelo empresarial dos mesmos. De acordo com a bibliografia, as competências transversais que atualmente são mais valorizadas por parte das organizações são a comunicação, a gestão de tempo, trabalho em equipa, a liderança, a sensibilidade interpessoal, resolução de problemas, planeamento e organização, entre outros, sendo que, das competências mais referidas pelos intervenientes, pelo menos quatro enquadram-se nestas: a comunicação, o trabalho em equipa, a empatia/sensibilidade interpessoal e a liderança (Muir, 2004; Neves *et al.*, 2008; Gibb, 2004).

Contudo, é importante salientar que, todos os consultores referiram a importância das *hard skills* no processo avaliativo de competências, uma vez que, serão também estas, uma fonte influenciadora da própria atividade profissional, verificando-se casos em que as próprias se sobrepõem a determinadas *soft skills*, nomeadamente nas áreas de IT (Gonçalves, 2010).

Das diversas competências identificadas ao longo deste estudo, como competências transversais importantes para a eficaz integração no mercado de

trabalho, foi possível verificar que, pelo menos três destas foram identificadas de forma preponderante por parte dos consultores, nomeadamente, a Comunicação, sendo esta a competência identificada por 70% dos participantes como a mais valorizada por parte dos empregadores, o Trabalho em Equipa e a Resiliência. A Resiliência foi a competência identificada pelos participantes que não se encontra referida em nenhum dos estudos supra mencionados. Tal facto leva-nos a induzir a emergência de uma nova competência no contexto organizacional (Gibb, 2004).

Consideramos a emergência da competência “Resiliência” como um dos resultados mais relevantes obtidos com esta investigação, uma vez que, se enquadra perfeitamente nas exigências dos mercados atuais que pretendem pessoas com cada vez mais capacidades e, principalmente, com cada vez mais tolerância ao stress e capacidade de se reinventar perante as dificuldades.

Relativamente às vantagens, foram identificadas por parte dos intervenientes na investigação diversas vantagens no que concerne à avaliação de competências no processo de R&S, sendo que, consideramos que seria pertinente discutir aquelas que apresentavam uma preponderância entre os 50% e os 30%. Assim sendo, chegamos a um conjunto de quatro grandes vantagens apresentadas no Tabela VI.

Vantagens	Preponderância
Processo Fiável	50%
Conhecimento Aprofundado do Candidato	40%
Escolha do Candidato Ideal	40%
Predizer o Desempenho	30%

Tabela VI – Vantagens mais referidas na Investigação

Como foi possível concluir através da comparação do estado da arte desenvolvido sobre a temática, a grande vantagem referida pelos autores assenta na grande objetividade do processo, o que garante resultados eficazes, podendo a mesma enquadrar-se naquilo a que os entrevistados referem como sendo um Processo Fiável, pelo facto de a avaliação de competências ao longo do processo de R&S permitir uma escolha acertada daquele que será o candidato *fit* para a

organização (de acordo com os padrões estabelecidos), permitindo uma minimização do erro e, conseqüentemente, uma otimização do processo (Matos, 2012).

Contudo, com esta investigação foi possível apresentar a emergência de novas vantagens identificadas pelos consultores e que não se encontram referidas nos estudos revistos na primeira parte desta tese. A questão do conhecimento aprofundado do candidato, referido pelos intervenientes como um fator diferenciador da avaliação de competências no processo de R&S, permite aos consultores aprofundarem conhecimentos e vivências dos candidatos, auxiliando os mesmos na realização de uma avaliação mais aprofundada daquilo que poderão ser as suas competências, e assim, auxiliarem o candidato no auto-conhecimento e fornecerem ao cliente informações preciosas dos potenciais futuros colaboradores.

Tal vantagem surge diretamente relacionada com a capacidade de escolha do candidato ideal, visto que, ao analisar aprofundadamente o perfil do candidato que se encontra em processo de R&S, aquando da avaliação final do mesmo, a base de fundamentação para a escolha de um determinado candidato, por parte do cliente, é muito superior, garantindo ao mesmo a escolha do candidato *fit* para desempenhar as tarefas pretendidas.

Por fim, a possibilidade de prever o desempenho futuro do candidato quando integrado no ambiente laboral. Ao aplicar casos práticos/*assessment centres*, são colocadas situações reais ao candidato, com o objetivo que o mesmo apresente possíveis soluções para as situações, soluções estas que caracterizam o seu raciocínio e forma de agir, ou até mesmo, através da entrevista comportamental onde se pede ao candidato que explore situações passadas em contexto laboral, ou não, sendo possível identificar padrões comportamentais que poderão caracterizar comportamentos futuros no contexto laboral.

No que diz respeito às desvantagens, foram identificadas por parte dos intervenientes na investigação diversas desvantagens no que concerne à avaliação de competências no processo de R&S, sendo que, consideramos que seria pertinente discutir aquelas que apresentavam uma preponderância entre os 60% e os 20%. Assim sendo, chegamos a um conjunto de quatro grandes desvantagens sintetizadas no Tabela VII.

Desvantagens	Preponderância
Processo Moroso/Cansativo/Longo	60%
Custos	50%
Processo Stressante	40%
Treino para Entrevistas pode Comprometer a Identificação das Competências	20%

Tabela VII – Desvantagens mais referidas na Investigação

Assim como existem vantagens inerentes à avaliação de competências no processo de R&S, poderão ser apresentadas também algumas desvantagens inerentes ao mesmo. A principal desvantagem referenciada na literatura é claramente os custos inerentes à avaliação de competências no processo de R&S, sendo esta, também, uma das desvantagens mais referenciada por parte dos intervenientes na investigação. Contudo, apesar de 50% dos entrevistados apontarem a mesma como uma possível desvantagem da avaliação de competências no processo de R&S, para os clientes, três dos entrevistados acabam por referir que os benefícios e as vantagens inerentes à avaliação de competências, acabam por suprir a questão dos custos, sendo que, quando o cliente se encontra consciente das mesmas, a questão do custo acaba por não se demonstrar como um entrave ao processo (Fitz-enz & Davison, 2002).

Uma das principais desvantagens que o entrevistador/recrutador encontra está relacionada com a identificação correta do perfil de competências durante a entrevista, que de certa forma, se poderá enquadrar na última desvantagem presente no Tabela VII, que diz respeito ao treino para as entrevistas, cada vez mais recorrente, por parte dos candidatos para as entrevistas/instrumentos de avaliação que, inevitavelmente, se associa à dificuldade sentida por parte dos consultores na identificação daquilo que serão as competências reais do candidato.

Tal como se verificou nas vantagens, este estudo possibilitou a apresentação de potenciais desvantagens em emergência no contexto da avaliação de competências no processo de R&S.

O facto de se tratar de um processo moroso, é referido por 60% dos entrevistados como uma potencial desvantagem da avaliação de competências, uma vez que, na grande maioria dos casos, os clientes pretendem resultados no menor tempo possível, podendo impossibilitar a escolha da avaliação de competências no processo de R&S. Pelo facto de se tornar um processo que implica um grande enfoque e concentração por parte do consultor, e do próprio candidato, acaba, também, por se tornar num processo relativamente mais cansativo para ambas as partes envolvidas.

Por fim, a emergência da desvantagem “Processo stressante”, referida por 40% dos intervenientes, é apresentada como uma potencial desvantagem pelo facto de implicar ao candidato diversas deslocações à consultora para a realização de testes, bem como, disponibilidade de tempo, tendo em conta a duração, não só da entrevista de competências, como dos próprios testes de análise de personalidade/linguísticos/psicotécnicos. O facto de ser avaliado por diversos consultores poderá apresentar-se, também, como um fator stressante e intimidatório para o candidato. Tal característica poderá acarretar desvios na identificação das competências ou, em certos casos, a desistência dos candidatos da participação no processo.

Concluindo, a identificação eficaz das competências num processo de R&S é algo extremamente valorizado pelas empresas que recorrem a processos deste género, trazendo aos mesmos garantias e segurança na escolha do candidato final, respondendo às necessidades reais apontadas pelos mesmos à função para a qual se encontram a recrutar. Desta forma, o mapeamento de competências e a construção de um directório de competências, tal como pressuposto na bibliografia, apresenta-se como uma estratégia fundamental a ser adoptada por parte das organizações que pretendem uma gestão eficaz das competências dos seus (novos) colaboradores (Spencer & Spencer, 1993; Ceitil, 2010). Desta forma, com o desenvolvimento da investigação, foi possível dar resposta, não só à nossa pergunta de investigação, mas também aos quatro objetivos definidos para este estudo, tendo sido ainda possível identificar as competências mais procuradas na atualidade, por parte das organizações.

Reflexões Finais

O presente estudo teve como principal objetivo explorar a utilização da avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção, nomeadamente compreender e explorar, de uma forma geral, a utilização da avaliação de competências neste mesmo processo e mais especificamente conhecer os critérios inerentes à utilização da mesma, a forma como a avaliação de competências é levada a cabo consoante os diferentes processos de R&S e, as suas vantagens e desvantagens. Para que tais objetivos fossem atingidos foi construído um guião de entrevista, aplicado a 10 consultores que utilizam esta técnica nos processos de R&S dos quais são responsáveis. Após a análise de conteúdo (Bardin, 2008) das entrevistas, foi possível identificar seis categorias, e respetivas subcategorias, que refletem as opiniões dos intervenientes neste estudo.

As principais conclusões retiradas ao longo do desenvolvimento desta investigação assentam no facto da pertinência crescente da avaliação de competências no processo de R&S, verificando-se uma evolução na forma de pensamento dos nossos empregadores que outrora olhavam para a avaliação de competências apenas como uma forma de avaliar o desempenho do seu colaborador (Camara *et al.*, 2013). De forma geral, foi possível concluir que num processo de R&S com estas características, estão envolvidos, pelo menos, dois consultores, de forma a evitar desvios de padrão e obter diversas lentes de observação. A análise de candidaturas e o desenhar do processo é normalmente realizada pelo consultor responsável pelo processo de R&S, tendo como base os requisitos funcionais, do cliente e os objetivos para o candidato. A entrevista de avaliação de competências assume o papel predominante neste processo, sendo que se recorre à utilização de outros testes de forma a corroborar determinadas competências. Relativamente às competências mais valorizadas, assentam sobretudo nas *soft skills*. No que diz respeito às vantagens da avaliação de competências no processo de R&S, assentam sobretudo na fiabilidade do mesmo e na capacidade de conhecer de forma aprofundada o candidato, dando garantias ao cliente da contratação do candidato ideal. Por fim, as desvantagens assentam sobretudo nos custos e no facto de se poder tornar um processo moroso e cansativo, quer para o candidato, quer para o consultor.

Ao avaliar competências, num primeiro estágio, estamos a garantir a contratação de um potencial talento para a organização, ou seja, os consultores estão a garantir ao cliente a contratação de um candidato *fit* às exigências dos mesmos e dos mercados em constante evolução. Uma das conclusões passíveis de ser retirada desta investigação, assenta no facto, e tal como referido por uma das consultoras, da necessidade da construção de um glossário global de avaliação de competências, ou seja, uma ferramenta geral que fosse passível de ser utilizada por parte das consultoras, para haver um alinhamento entre diferentes consultores e entre diferentes empresas. Seria importante que tal glossário fosse também apresentado e estudado no âmbito académico.

Outra questão assenta no facto de se verificar uma evolução dos mercados, sendo que, para além das competências, há uma crescente aposta nas preferências naturais de cada indivíduo, sendo que, para uma outra consultora, é o próximo passo no processo de R&S (Ceitil, 2006).

O desenvolvimento deste estudo assume particular importância pelo facto de abordar uma temática pouco estudada, sendo que, em Portugal foram encontrados poucos estudos referentes à avaliação de competências no processo de R&S, havendo apenas um enfoque na avaliação de competências na avaliação de desempenho, ou estudos que analisam detalhadamente os passos/procedimentos desenvolvidos nos processos de R&S de várias empresas de diversos sectores de atividade.

Tendo em consideração a evolução do tecido empresarial torna-se possível apresentar pistas para futuros estudos que poderiam preconizar esta temática. Assim, seria importante realizar um estudo que abordasse a avaliação de competências no processo de R&S de norte a sul do país, tornando o mesmo mais abrangente e fornecendo mais dados comparativos. Um outro estudo interessante assentaria numa comparação entre o desenvolvimento da avaliação de competências nas consultoras nacionais e nas empresas de diversas áreas de atividade. Por último e, quiçá a proposta de estudo mais complexa, assentaria na análise de casos práticos de candidatos recrutados com base na avaliação das suas competências e a análise do percurso inicial do mesmo na empresa onde seria integrado, com o objetivo de compreender, de forma mais aprofundada, a utilidade

de uma avaliação de competências precoce. Nestes possíveis estudos futuros, sugerimos que a amostra seja alargada, bem como, se possível se concilie duas metodologias, como por exemplo, quantitativa e qualitativa.

Em termos de contribuição para a prática profissional, consideramos que será uma mais valia possuir as competências teóricas aprofundadas possibilitando, no futuro, aplicar as mesmas, não só ao longo do processo de R&S mas, principalmente, na implementação eficaz de um programa de gestão por competências, que possibilita o desenvolvimento de aptidões dos (novos) colaboradores.

O presente estudo constitui uma mais-valia, quer a nível pessoal como profissional, uma vez que, acarreta mais uma “competência” ao meu perfil enquanto futura técnica de recursos humanos, sendo importante a partilha de informação e conhecimento, partilha esta que tem como consequência a evolução dos estudos e dos próprios mercados empresariais. Tal como referido por uma das intervenientes nesta investigação, acredito que, com o evoluir dos mercados económicos e empresariais, serão cada vez mais as empresas que irão recorrer à avaliação das competências como forma de identificar, e auxiliar, na evolução de indivíduos talentosos. Mais do que as competências técnicas e transversais, como referido por essa mesma entrevistada, passaremos a considerar cada vez mais, as preferências naturais de cada indivíduo, preferências estas identificadas a partir da aplicação de testes de personalidade. Com o evoluir das sociedades, e apesar das competências técnicas serem fundamentais para o desempenho de uma atividade, as competências transversais e características de personalidade irão marcar a diferença na escolha de um novo candidato, pois são estas que diferenciam um indivíduo do outro, levando, conseqüentemente, à diferenciação de desempenho.

Apesar do investimento crescente na avaliação de competências, uma das conclusões que podemos retirar desta investigação centra-se, tal como referido por alguns intervenientes, no facto de ainda existirem empresas que não conhecem as vantagens da eficácia da avaliação de competências num primeiro estágio, levando a que, nem sempre recorram a um processo de R&S deste género. Saliencia-se, por isso, a importância deste estudo, que pretendeu trazer à discussão novos conhecimentos sobre o tema.

Essencialmente pretendemos com este estudo contribuir de forma positiva para a comunidade científica nacional, uma vez que, são poucos os estudos desenvolvidos sobre a temática da avaliação de competências no processo de R&S, centrando-se sobretudo mais nos estudos relacionados com a gestão de competência de forma globalizada nas diversas empresas, de diversos sectores, a nível nacional.

Concluindo, a realização deste estudo trouxe novos contributos científicos sobre a temática, não só para estudantes e respetivas instituições académicas, mas também para os próprios empregadores, uma vez que, auxiliou na clarificação e consciencialização para a importância da avaliação de competências num primeiro estágio, potenciando a implementação e o desenvolvimento destas no âmbito organizacional.

Limitações Sentidas no Desenvolvimento da Dissertação

Apesar dos aspetos mencionados, não poderíamos deixar de apresentar algumas restrições/limitações sentidas no desenrolar do processo. A primeira limitação sentida assenta na escassez de estudos sobre a temática desenvolvida, impossibilitando a comparação com estudos, principalmente a nível nacional, tendo sido esta uma das grandes fontes de motivação para o desenvolvimento deste estudo, que pretendeu sobretudo trazer novos conhecimentos sobre a temática e consciencializar as organizações para a importância da avaliação de competências num primeiro estágio..

Um outro constrangimento sentido no desenvolvimento deste estudo prende-se com a questão da gestão de tempo, um fator nem sempre fácil de contornar, quer a nível pessoal, quer na gestão de tempo dos próprios participantes que necessitaram de gerir as suas próprias agendas de forma a tornarem possível a participação neste estudo. Apesar da pertinência crescente da avaliação de competência no processo de R&S, ainda são algumas as consultoras/empresas de recrutamento que não aplicam, da forma mais adequada aquilo que são os procedimentos necessários para a avaliação de competências num primeiro estágio, demonstrando-se, desta forma pertinente a criação de um glossário de competências defendido por parte de uma das consultoras intervenientes no processo, com o objetivo de uniformizar a forma de avaliação das mesmas,

possibilitando aos que pretendem a obtenção de conhecimentos importantes para a aplicação deste procedimento não só no processo de R&S, como em todos os restantes processos inerentes à gestão de RH.

A realização das primeiras entrevistas apresentou-se como um dos grandes desafios deste projeto, pelo facto de as respostas positivas não serem obtidas de uma forma tão rápida como o desejado, atrasando um pouco o início do processo. Desta forma, devo agradecer a todos os consultores que voluntariamente disponibilizaram um pouco do seu tempo para participar nesta dissertação, contribuindo de forma positiva para o mesmo. Torna-se cada vez mais pertinente um maior investimento na interligação entre as organizações/empresas e o meio académico, de forma a facilitar o desenvolvimento de estudos como este.

Relativamente à entrevista, tendo em conta o seu carácter semi-estruturado, pressupõe o desenvolvimento de uma conversa com o interveniente, dando-lhe a possibilidade de desenvolver a temática de acordo com a sua experiência e opinião. Todavia, nem sempre se demonstrou fácil a gestão dessa mesma conversa de forma a atingir os objetivos pretendidos. Por se caracterizar como uma amostra de conveniência, concentrou-se essencialmente na região do Grande Porto, facto que se poderá assumir como uma possível limitação do estudo.

“Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success” Henry Ford

Referências Bibliográficas

- ❖ Aires, A. (2007). *Recrutamento & Seleção*. Lisboa: Universidade Independente Disponível em: <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeseleccao.htm>. [Consultado em 16/01/2016]
- ❖ Almeida, F. (2011). Gestão de Recursos Humanos (in) Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (coord.) *Introdução à Gestão de Organizações (3ª ed.)*. Porto: Vida Económica.
- ❖ Araújo, L. & Garcia, A. (2006). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- ❖ Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- ❖ Arne, E.; Anderson, N. & Voskuijl, O. (2005). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. UK: Blackwell Publishing
- ❖ Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- ❖ Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1185-1203.
- ❖ Beaumont, P.B. (1993). *Human Resources Management Key Concepts and Skills*. London: SAGE Publications
- ❖ Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley
- ❖ Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 5-12
- ❖ Boterf, G. L. (2005). *Construir as competências individuais e coletivas. Resposta a 80 questões*. Lisboa: ASA Editores.
- ❖ Boterf, G. (2006). Avaliar a Competência de um Profissional - Três dimensões a explorar. *Reflexão RH*, 60-63
- ❖ Brandão, H. & Guimarães, T. (2001). Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 8-15
- ❖ Caetano, A. & Vala, J. (2002), *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

- ❖ Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6ª ed.)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- ❖ Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento - um estudo exploratório de Inovação na Gestão das Pessoas (1ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- ❖ Carvalho, V., Passos, M., & Saraiva, C. (2008). *Recrutamento e Seleção por Competências. (1ª ed.)*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- ❖ Ceitil, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ❖ Ceitil, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ❖ Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus
- ❖ Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos na Empresa., Vol III*. São Paulo: Atlas Editora
- ❖ Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital humano das organizações*. São Paulo: Editora Athas.
- ❖ Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa (7ª ed.)*. Barueri: Editora Manole
- ❖ Collins, C. J. & Stevens, C. K. (1999). *Recruitment and Decision-Making: The Effects of Early Recruitment Practices on the Decision to Apply to an Organization*. New York: Cornell University ILR School.
- ❖ Cook, M. (2009). *Personnel Selection: Adding Value Through People (5ª ed.)*. UK: John Wiley & Sons.
- ❖ Cunha, R, Marques, C, Cabral-Cardoso, C., Rego, A., Cunha, M. , & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo
- ❖ Deb, T. (2009). *Managing Human Resources & Industrial Relations*. New Dehli: Excel Books
- ❖ Fitz-enz, J. & Davison, B. (2002). *How to Measure Human Resources Management (3ª Ed.)*. USA: McGraw-Hill
- ❖ Fernandes, M. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas*. Tese de Mestrado. Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

- ❖ Fernandes, E. M. & Maia, A. (2001). Grounded Theory. (In). Fernandes, E.M. & Almeida L. S. (Eds.) *Métodos e Técnicas de Avaliação: Contributos para a Prática e Investigação Psicológicas*, 49-76. Braga: Universidade do Minho – Centro de Estudos em Educação e Psicologia
- ❖ Ferreira, S. (2012). *Conceção de um Sistema de Gestão de Desempenho e Competências: O Caso Rodoviária do Tejo*. Lisboa: ISCTE
- ❖ Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea* , 183-196.
- ❖ Fleury, M., & Fleury, A. (2004). Alinhando Estratégia e Competência. *Revista de Administração de Empresas* , 44-57.
- ❖ Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa (3ª Ed.)*. Porto Alegre: Artmed
- ❖ Galego, C. e Gomes, A. A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, nº.5, 173-184
- ❖ Gibb, J. (2004). *NCVER – Generic Skills in Vocational Education and Training*. Australia: National Centre for Vocational Education Research Ltd
- ❖ Gibbons-Wood, D. & Lange, T. (2000). Developing core skills – lessons from Germany and Sweden. *Education + Training*, 42 (1), 24 – 32
- ❖ Guillaume, R., Houé, R. & Grabot, B. (2014). Robust competence assessment for job assignment. *European Journal of Operational Research*, 238, 630-644. Elsevier
- ❖ Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora.
- ❖ Gonçalves, A. (2010). *As competências transversais dos fepianos: Perceção dos finalistas e empregadores*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- ❖ Gusdorf, M. (2008). *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person*. USA: Society for Human Resource Management
- ❖ Hager, P. (1995). Competency Standards – a Help or a Hindrance? An Australian Perspective. *The Vocational Aspect of Education*, v.47, n.º2, 141-151
- ❖ Hodgkinson, G. P. & Ford, J. K. (2010). *International Review of Industrial and Organizational Psychology (vol.25)*. UK: Wiley-Blackwell

- ❖ International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2009). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *International Journal of Selection and Assessment*, vol.17, nº.3, 243-253
- ❖ Inyang, B. J. (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. *International Bulletin of Business Administration*. v. 7, p. 23-36.
- ❖ Just, C. (2011). A review of literature on the general factor of personality. *Personality and Individual Differences*, 50, 765-771.
- ❖ Kanaga, K. (2007). Performance Test: designing an effective competency model. *Leadership in Action*. 27 (4), 7-10
- ❖ Kandola, R. (1996). *Putting competencies in perspective*. British Psychological Society Occupational Psychology Conference
- ❖ Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (2013). *Psychological testing: Principles applications and issues* (8th Ed.). USA: Wadsworth.
- ❖ Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Vol. 52, No. 5, 90-102
- ❖ Khanna, P. (2014). Recruitment & Selection: A need of the hour for organizational success. *International Journal of Research in Management & Technology*, vol.4, nº3, 148-155
- ❖ Lievens, F. & Thornton III, G. C. (2005). Assessment Centers: Recent Developments in Practice and Research. (in) Arne, E.; Anderson, N. & Voskuil, O. (eds.) *Handbook of Selection*. UK: Blackwell Publishing, 243-264
- ❖ Lievens F. (2009). Assessment Centers: A tale of dimensions , exercises and dancing bears. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 18, nº.1, 102-121.
- ❖ Lisboa, J., Almeida, F., Coelho, F. & Coelho, A. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. Barcelos: Companhia Editora do Minho.
- ❖ Lopes, H. (2000). Apresentação geral: objetivos do estudo e enquadramento. (in) Lopes, H. & Suleman, F. (coord.) *Estratégias Empresariais e Competências Chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- ❖ Mack, N., Woodsong, C., Macqueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2011). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Family Health International.

- ❖ Martins, H. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, pp. 289-300
- ❖ Matos, P. P. (2012). *A Importância da Seleção por Competências*. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4625/a-importancia-daselecao-por-competencias.html. [Consultado em 11/01/2016]
- ❖ Matosinhos, H. (2012). *Práticas de recrutamento e seleção em consultoria de gestão de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- ❖ McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 1-14. Harvard University
- ❖ Moresi, E. (2003). *Metodologia da Pesquisa*. Brasília: Universidade Católica de Brasília
- ❖ Muir, C. (2004) Learning soft skill at work. *Business Communication Quarterly*, 67, 1, 95-101
- ❖ Neuman, W. L. (2000). *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon
- ❖ Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2008). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais – teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo
- ❖ Oakleaf, M. (2008). Dangers and Opportunities: A conceptual map of information literacy assessment approaches. *Libraries and the Academy*, v.8, n.3, p.233-253
- ❖ Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal.
- ❖ Parente, C. (2008). *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento.
- ❖ Peretti, J.M. (2007). *Recursos Humanos*. (3ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- ❖ Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People resourcing: Contemporary HRM in practice*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- ❖ Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008), *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- ❖ Ragin, C. (1994). *Constructing Social Research*. California: Pine Forge Press.
- ❖ Reis, F. L. (2011). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Lisboa: Rh Editora

- ❖ Ribeiro, R. B. & Cunha, M. P. (1993). A seleção como processo no processo de gestão: Análise de caso. *Revista de Psicologia Militar*, 7, 29-44
- ❖ Robertson, I. T. & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.74, nº 4, 441–472
- ❖ Rodrigues, E. (2011). *Testes psicotécnicos*. Gabinete de Imagem e Relações com o Exterior. Bolsa de Emprego da Faculdade de Ciências, Universidade do Porto.
- ❖ Werther, W. B. & Davis, K. (2008). *Administracion de Personal y Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas (6ª Ed.)*. México: The McGraw-Hill Interamericana
- ❖ Salgado, J. F. & Moscoso, S. (2008). Selección de Personal en la Empresa y las AAPP: De lá Visión Tradicional a la Visión Estratégica. *Papeles del Psicólogo*, vol.29, nº.1, 16-24
- ❖ Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations (2ª ed.)*. New Delhi: Sage Publications
- ❖ Seabra da Costa, M. M. & Dinis, E. M. (2010). O Valor Acrescentado da Prática de *Assessment Centers*. *RH Magazine*, Novembro-Dezembro, 26-32
- ❖ Silva, D. (2015). Recrutamento e Seleção: Em que Consiste um Atual Processo de Recrutamento. *Pessoal*, nº.150, 31-35.
- ❖ Sousa, M. J.; Duarte, T.; Sanches, P. G.; Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas (1ª ed.)*. Lisboa: Lidel
- ❖ Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work - models for superior performance*. London: John Wiley & Sons.
- ❖ Suleman, F. (2000). Empregabilidade e Competências-Chave: Do conceito de competências às competências-chave. (in). Lopes, H. & Suleman, F. (coord.). *Estratégias Empresariais e Competências Chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- ❖ Takey, S. & Carvalho, M. (2014). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*. Elsevier: 33 (2015), 784 – 796
- ❖ Taylor, M. & Collins, J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the intersection of Research and Practice. (in). Cooper, C. L.. & Locke, E. A. (eds)

- Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice*. Oxford: Blackwell 304-334.
- ❖ Taylor, I. (2007). *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development*, London: Kogan Page Ltd.
 - ❖ Thomas, S. T. & Scroggins, W. A. (2006). Psychological Testing in Personnel Selection: Contemporary Issues in Cognitive Ability and Personality Testing. *Journal of Business Inquiry*, 28-38
 - ❖ Thornton III, G.C. & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
 - ❖ Tomasi, A. (2004). Qualificação ou Competência? .(in). Tomasi, A. *Da Qualificação à Competência - pensando o séc. XXI* (pp. 143-157). São Paulo: Papyrus.
 - ❖ Vaz Freixo, M. (2010). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
 - ❖ Vieira, A. & Filenga, D. (2012). Gestão por competências: retórica organizacional ou prática de gestão de pessoas? *Qualit@s Revista Eletrônica*, 13 (1), 1-12.
 - ❖ Woodruffe, C. (1991). Competency by other name. *Personnel Management*, nº. 23, pp. 9,30-33
 - ❖ Xavier, R. (2006). *Gestão de Pessoas na Prática: Os Desafios e Soluções*. São Paulo: Editora Gente
 - ❖ Yuan, L. (2013). Traditional Chinese Thinking on HRM Practices: Heritage and Transformation in China. New York: PalgraveMcMellan
 - ❖ Zaal, J. N. (1998). Assessment Center Methods (in) Drenth P. J. D.; Thierry, H.; Wolff, C. J. (Eds). *A Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol.3, 89-122. Personnel Psychology. Hove: Psychology Press.

ANEXOS

ANEXO A: Guião de Entrevista

Esta entrevista tem como principal objetivo determinar as práticas de avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção. A entrevista foi realizada no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, ministrado pela ESEIG. Todas as respostas dadas são **anónimas**. Não será divulgada qualquer informação que permita identificar os intervenientes e/ou organizações envolvidas nesta investigação, sendo que só terão acesso às mesmas a investigadora e a sua orientadora.

Data da entrevista: _____

Código para o Entrevistado: _____

Entrevista nº: _____

Caracterização do Entrevistado

1. Sexo: _____
2. Idade: _____
3. Estado civil: _____
4. Formação académica: _____
5. Categoria profissional: _____
6. Número de anos na função: _____
7. Número de anos na atual função/empresa: _____
8. Seria possível fazer uma breve apresentação da sua experiência profissional no âmbito do recrutamento e seleção?

Questões

1. Qual o método/estratégia que utilizam no processo de recrutamento e seleção?
2. Como se realiza um processo de recrutamento e seleção com base nas competências?

3. Quais são as competências mais valorizadas pelas empresas na contratação de novos colaboradores?
4. Quais são os critérios de escolha para a avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção?
5. Quais as **vantagens** da avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção?
6. Quais as **desvantagens** da avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção?
7. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

ANEXO B: Consentimento Informado

No âmbito da investigação relativa à Avaliação de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção, vimos por este meio convidar o Senhor(a) Consultor/Técnico de RH, a participar na mesma. Esta investigação tem como principal objetivo explorar a utilização da avaliação de competências no processo de recrutamento e seleção. Para tal, será realizada uma entrevista com questões relativas à temática anteriormente explicitada, tendo a mesma a duração aproximada de 1 hora.

Importa salientar que todos os dados serão utilizados unicamente no âmbito desta investigação, sendo de carácter anónimo e confidencial. Terão apenas acesso aos mesmos a investigadora (que procede à aplicação da entrevista) e a orientadora da investigação. Informa-se também que a sua participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou penalização.

Caso pretenda ter conhecimento dos resultados finais da investigação, indique, por favor, aqui o seu contacto de email: _____

Fui informado de todos os procedimentos e concordo com a participação neste estudo.

Assinatura da Investigadora _____

Assinatura do Participante _____

Data: __/__/____ Local _____

ANEXO C: Consentimento Informado: Gravação da Entrevista

Eu _____ aceito que a investigadora proceda à gravação da entrevista de forma a facilitar uma posterior análise da mesma.

Foram-me garantidas ainda, que todas as informações resultantes desta gravação, serão estritamente confidenciais, tendo acesso às mesmas apenas a investigadora e a sua orientadora. Foi, também, garantido o meu anonimato, não sendo o meu nome revelado em nenhuma publicação ou relatório sem o meu expresso consentimento.

Assinatura da Investigadora _____

Assinatura do Participante _____

Data: __/__/_____ Local: _____

ANEXO D: Tabela de Dados Biográficos dos Participantes

Código	Sexo	Idade	Estado Civil	Formação Acadêmica	Categoria Profissional	Anos de Experiência na função
E1	Feminino	49	Casada	Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações	Técnica de Recrutamento e Seleção	6 anos
E2	Feminino	39	Casada	Sociologia	Directora Geral da Empresa X	4 anos
E3	Masculino	45	Casado	Licenciatura em Comunicação	Consultor Sênior	5 anos
E4	Feminino	30	Solteira	Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de RH	Consultora de RH	9 anos
E5	Masculino	22	Solteiro	Licenciatura em Recursos Humanos	Consultor de RH	1 ano e 2 meses
E6	Feminino	34	Casada	Mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações	Consultora de RH	14 anos
E7	Feminino	31	Casada	Mestrado Integrado em Psicologia e Gestão de RH	Consultora de RH	5 anos
E8	Feminino	25	Solteira	Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações	Consultora de RH	1 ano e 1 mês
E9	Feminino	34	Solteira	Licenciatura em Psicologia do Trabalho e das Organizações	Consultora de RH	11 anos
E10	Masculino	27	Solteiro	Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações	Técnico de Recursos Humanos	3 anos

ANEXO E: *Email* enviado às consultoras/via LinkedIn

Exmo(a) Sr.(a),

Sirvo-me do presente para solicitar a colaboração de um consultor/técnico de RH num estudo sobre a Avaliação de Competências no Processo de Recrutamento e Selecção no âmbito da tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos que me encontro a desenvolver na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG) pertencente ao Instituto Politécnico do Porto.

A recolha de dados será feita através de uma entrevista e serão a base da minha investigação que tem como objectivo principal explorar a utilização da avaliação de competências no processo de recrutamento e selecção (identificar a forma como é utilizada a avaliação de competências; os critérios de escolha, entre outros). Para tal, seria necessário realizar a entrevista a um consultor/técnico de RH com conhecimentos sobre os instrumentos de avaliação de competências.

A sua colaboração é imprescindível e muito valiosa para a concretização desta investigação.

Desde já agradeço a sua disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,
Mafalda Pinheiro

ANEXO F: Grelha de Análise Transversal

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	N (%)
R&S	Passos do R&S		
	Contacto com o Cliente		
	Recrutamento Interno		
	Recrutamento Externo		
	Recrutamento Online		
	Análise de Candidaturas		
	Entrevista		
Características	Painel de Recrutadores		
	Mapeamento de Competências		
	Entrevista por Competências		
	Análise do Comportamento/Ação/Capacidades		
	<i>Assessments</i>		
	Transpor Competências em Comportamentos		
	Testes Psicotécnicos		
	Testes Linguísticos		
Crítérios	Requisitos do Cliente		
	Análise dos Requisitos		
	Motivação para a Escolha dos Instrumentos		
	Objetivos para o Candidato		
	Perfil Funcional		
Competências Mais Valorizadas	Comunicação		
	Trabalho em Equipa		
	Resiliência		
	Auto-Motivação		
	Liderança		
	Pro-atividade		
	Gestão do Stress		
	Empatia		
Vantagens	Conhecer o Candidato Aprofundadamente		
	Escolha do Candidato Ideal		
	Processo Fiável		
	Predizer o Desempenho		
	Permite uma Melhor Argumentação relativamente aos Candidatos		
Desvantagens	Processo Stressante		
	Processo Moroso/Longo/Cansativo		
	Custos		
	Treino para Entrevistas Compromete a Identificação das Competências		